

Budapesti Közgazdaságtudományi és  
Államigazgatási Egyetem

A munkavállalói részvétel intézménye:  
az üzemi tanácsok helyzete  
a mai Magyarországon

Ph.D. értekezés

Benyó Béla

Budapest, 2004.

**Benyó Béla**

**A munkavállalói részvétel intézménye:  
az üzemi tanácsok helyzete  
a mai Magyarországon**

**Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem**  
**Szociológiai és Szociálpolitikai Tanszék**

**Témavezető: Dr. Jávor István**

**Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem**  
**Szociológia Ph.D. program**

**A munkavállalói részvétel intézménye:  
az üzemi tanácsok helyzete  
a mai Magyarországon**

*Ph.D. értekezés*

**Benyó Béla**

**Budapest, 2004.**

## Tartalomjegyzék

<b><u>1. Bevezetés és módszertan</u></b>	<b>13</b>
1.1. A munkavállalói részvétel előzményei Magyarországon	13
1.2. A munkavállalói részvétel fogalma	16
1.3. A munkavállalói részvétel kialakulása és fejlődése	23
1.4. A hazai és a nemzetközi irodalom áttekintése	26
1.5. A kutatás elméleti modellje	37
1.6. A kutatás módszertana	40
<b><u>2. A munkavállalói részvétel jogi alapjai</u></b>	<b>47</b>
2.1. A munkavállalói részvétel szabályozása a nemzetközi jogban	47
2.2. A munkavállalói részvétel kritériumai Magyarországon	50
2.3. Jogok és hatáskörök	50
2.4. Az üzemi tanácsok jogainak percepciója	52
2.5. Az üzemi tanácsi jogosítványok érvényesülésének gyakorlata	59
2.6. A jogok percepciójának kvantitatív elemzése	62
<b><u>3. Munkavállalói részvétel a gyakorlatban</u></b>	<b>73</b>
3.1. Munkavállalói részvétel a számok tükrében	73
3.2. Az üzemi tanácsok gyakoriságának kvantitatív elemzése	81
3.3. Az üzemi tanács belső viszonyai	86
3.3.1. Az üzemi tanács tagsága	86
3.3.2. Az üzemi tanácsok személyi összetétele	87
3.3.3. Csoportok az üzemi tanácsban	89
3.3.4. Döntés az üzemi tanácsban	90
3.3.5. Az üzemi tanácsok döntéseit befolyásoló tényezők kvantitatív elemzése	92
3.3.6. Az elnök szerepe, függetlenítése	97
<b><u>4. Az üzemi tanácsok működésének feltételei</u></b>	<b>100</b>
4.1. Az üzemi tanács tevékenységének célja, funkciója	100
4.2. Stratégia és tervezés	101
4.2.1. Célmeghatározás	101
4.2.2. A munka tervszerűsége	103
4.2.3. Az üzemi tanácsok aktivitásának kvantitatív jellemzése	103
4.3. Körülmények, infrastrukturális feltételek	109
4.3.1. Az üzemi tanács tevékenységének finanszírozása	109
4.3.2. Az oktatás finanszírozása	111
4.3.3. Infrastrukturális feltételek	112
4.3.4. Az üzemi tanácsok működési körülményeinek kvantitatív elemzése	114

<u>4.4. Szakértelem és képzettség</u>	118
<u>4.4.1. Szakértelem</u>	118
<u>4.4.2. Milyen ismeretekre van szükségük az üzemi tanács tagoknak?</u>	120
<u>4.4.3. A képzés gyakorlata</u>	122
<u>4.4.4. Az üzemi tanács tagok felkészültségének kvantitatív elemzése</u>	125
<u>4.5. Szakértők alkalmazása</u>	129
<u>4.5.1. Az üzemi tanácsok szakértői tevékenységének kvantitatív elemzése</u>	133
<b><u>5. Az üzemi tanácsok kapcsolatai</u></b>	<b>138</b>
<u>5.1. Az üzemi tanácsok és a munkavállalók</u>	138
<u>5.1.1. Az üzemi tanácsok munkavállalói kapcsolatainak kvantitatív elemzése</u>	143
<u>5.2. Üzemi tanácsok és szakszervezetek</u>	148
<u>5.2.1. Az üzemi szakszervezetek jellemzése</u>	148
<u>5.2.2. A szakszervezeti pluralizmus következményei (kvantitatív elemzés)</u>	155
<u>5.2.3. A szakszervezetek és az üzemi tanácsok viszonya a gyakorlatban</u>	158
<u>5.2.4. A szakszervezetek befolyása az üzemi tanácsokra ( kvantitatív elemzés)</u>	169
<u>5.2.5. Üzemi tanács, szakszervezet és a munkáltató kapcsolata ( kvantitatív elemzés)</u>	173
<u>5.3. Az üzemi tanács és a munkáltató kapcsolata</u>	182
<u>5.3.1. A menedzsment és az érdekképviselések viszonyáról</u>	182
<u>5.3.2. Az üzemi tanácsok és a munkáltatók közötti tárgyalások (kvantitatív elemzése)</u>	188
<u>5.3.3. Az üzemi tanácsok és a munkáltatók kapcsolatának jellemzői, tartalma</u>	191
<u>5.3.4. Az üzemi tanácsok információhoz jutásának feltételei ( kvantitatív elemzés)</u>	197
<u>5.3.5. A menedzsment befolyásáról</u>	202
<u>5.3.6. Tárgyalási pozíciók, konfliktusok, nyomásgyakorlás</u>	206
<u>5.3.7. Konfliktusok</u>	207
<u>5.3.8. Tárgyalási pozíciók és stratégiák</u>	208
<u>5.3.9. Nyomásgyakorlás</u>	210
<u>5.3.10. Az üzemi tanácsok szervezeti környezetének kvantitatív vizsgálata</u>	215
<b><u>6. Az üzemi tanács eredményessége</u></b>	<b>219</b>
<u>6.1. Az eredményesség tényezőiről</u>	220
<u>6.2. Hipotézisek az eredményesség tényezőiről és kvantitatív igazolásuk</u>	226
<b><u>7. Az üzemi tanács munkájának értékelése</u></b>	<b>235</b>
<u>7.1. Az üzemi tanács befolyásának területei</u>	235
<u>7.1.1. Az üzemi tanács befolyásának lehetőségei és forrásai</u>	236
<u>7.2. Az üzemi tanács létezésének előnyei</u>	237
<u>7.2.1. Az üzemi tanács hatása a menedzsment és a szakszervezet pozícióira</u>	237
<u>7.2.2. Az üzemi tanács előnyei a munkavállalók számára</u>	238
<u>7.2.3. Az üzemi tanács létezése szakszervezeti szempontból</u>	239
<u>7.2.4. Előnyök a munkáltatói oldalon</u>	240
<u>7.3. A munka nehézségéről, felelősségéről</u>	241

<u>7.4. A szükséges változtatásokról</u> .....	243
<u>7.4.1. A változtatás lehetőségei az információ területén</u> .....	243
<u>7.4.2. A jogok változtatásának igénye</u> .....	244
<u>7.4.3. A változás lehetőségei az üzemi tanácsi munka egészében</u> .....	245
<b><u>8. Összefoglalás és következtetések</u></b> .....	<b>247</b>
<u>8.1. A részvétel elvi tisztázatlansága és következménye</u> .....	247
<u>8.2. A jogi feltételek, mint a részvétel szükséges, de nem elégséges alapja</u> .....	248
<u>8.3. A részvétel másik alapja: az információhoz jutás</u> .....	252
<u>8.4. Technikai, pénzügyi feltételek</u> .....	255
<u>8.5. Szakértelem, képzettség</u> .....	257
<u>8.6. Az üzemi tanácsok elterjedését befolyásoló tényezők</u> .....	260
<u>8.7. Kapcsolat a munkavállalókkal</u> .....	263
<u>8.8. Az üzemi tanács és a szakszervezet</u> .....	265
<u>8.9. Az üzemi tanács és a munkáltató kapcsolata</u> .....	270
<u>8.10. Tárgyalási pozíció, konfliktus, nyomásgyakorlás</u> .....	272
<u>8.11. Az üzemi tanács döntéseit befolyásoló tényezők</u> .....	273
<u>8.12. Az elnök szerepe</u> .....	274
<u>8.13. Az üzemi tanácsi munka megítélése</u> .....	275
<u>8.14. Az üzemi tanács eredményessége</u> .....	276
<b><u>IRODALOMJEGYZÉK</u></b> .....	<b>282</b>
<b><u>MELLÉKLETEK</u></b> .....	<b>292</b>

## Ábrajegyzék

<u>1. ábra: Az üzemi tanács működését meghatározó tényezők elméleti modellje</u> .....	39
<u>2. ábra: Az alapsokaság és a mintavétel alapjául szolgáló adatállomány illeszkedése</u> .....	42
<u>3. ábra: A feldolgozott kérdőívek illeszkedése az alapsokaság ágazati megoszlásához</u> .....	42
<u>4. ábra: Elégedettek-e az üzemi tanács jogosítványival?</u> .....	54
<u>5. ábra: Mely üzemi tanácsi jogosítványok fejlesztése szükséges?</u> .....	55
<u>6. ábra: A munkáltató által az üzemi tanács számára átadott többletjogok forrása</u> .....	58
<u>7. ábra: Az üzemi tanácsok, szakszervezetek, kollektív szerződések számának megoszlása a foglalkoztatottak száma alapján</u> .....	76
<u>8. ábra: Az üzemi tanácsok és a szakszervezetek ágazati gyakorisága</u> .....	77
<u>9. ábra: Az üzemi tanácsok gyakorisága a vállalkozás nemzetisége szerint</u> .....	79
<u>10. ábra: Az üzemi tanácsok gyakorisága a munkahely tulajdonformája és az alapítás módja szerint</u> .....	80
<u>11. ábra: Az üzemi tanácsok tagszám szerinti megoszlása</u> .....	88
<u>12. ábra: Az üzemi tanácsok tagjainak nemek szerinti megoszlása</u> .....	88
<u>13. ábra: Az üzemi tanácsok és a szakszervezetek vezetőinek korösszetétel szerinti megoszlása az alkalmazottak száma alapján</u> .....	89
<u>14. ábra: Az üzemi tanácsok megoszlása a tagok jelöltsége szerint</u> .....	90
<u>15. ábra: Az üzemi tanácsülések gyakorisága</u> .....	104
<u>16. ábra: Az üzemi tanácsok működési feltételeivel való elégedettség</u> .....	112
<u>17. ábra: Milyen gyakran vesznek igénybe szakértőket az üzemi tanácsok?</u> .....	130
<u>18. ábra: Melyik érdekképviselő rendelkezik nagyobb szakértői háttérrel?</u> .....	131
<u>19. ábra: Megtudják-e különböztetni a munkavállalók az üzemi tanács és a szakszervezet funkcióját?</u> .....	139
<u>20. ábra: Milyen gyakran érdeklődnek a munkavállalók az üzemi tanácsok munkája iránt?</u> ...	140
<u>21. ábra: Van-e különbség az üzemi tanács és a szakszervezet funkciója között?</u> .....	150
<u>22. ábra: Az üzemi tanácsok és a szakszervezetek egyidejű létezése</u> .....	151
<u>23. ábra: A munkahelyi szakszervezetek megoszlása konföderációhoz való tartozás alapján</u> ..	152
<u>24. ábra: Az ötven főnél több munkavállalót foglalkoztató munkahelyek megoszlása a szakszervezetek száma szerint</u> .....	152
<u>25. ábra: Melyik szervezet fontosabb a munkavállalói érdekvédelem szempontjából?</u> .....	160
<u>26. ábra: A munkáltatóval való konfliktusosság értékelése</u> .....	161
<u>27. ábra: Befolyásolja-e a szakszervezet az üzemi tanács munkáját?</u> .....	163
<u>28. ábra: Előnyös-e a személyi összefonódás az üzemi tanács és a szakszervezet között?</u> .....	165
<u>29. ábra: Szükség van-e függetlenül működő üzemi tanácsokra?</u> .....	166
<u>30. ábra: Kivel kezdeményez gyakrabban tárgyalásokat a munkáltató?</u> .....	183



<a href="#"><u>31. ábra: Milyen gyorsan reagál a munkáltató az üzemi tanács előterjesztésére?</u></a>	193
<a href="#"><u>32. ábra: Milyen szintű vezető vesz részt az üzemi tanács ülésein?</u></a>	194
<a href="#"><u>33. ábra: Megszilárdult-e Magyarországon az üzemi tanács intézménye?</u></a>	220
<a href="#"><u>34. ábra: Mennyire elégedett az üzemi tanács tevékenységével?</u></a>	220
<a href="#"><u>35. ábra: Melyik szervezet gyakorol pozitívabb hatást a munkaadó tevékenységére?</u></a>	221
<a href="#"><u>36. ábra: Az üzemi tanácsok hatása a munkahelyi szintű munkaügyi kapcsolatok alakulására</u></a>	222
<a href="#"><u>37. ábra: Vélemények az érdekképviselési és részvételi intézmények befolyásáról</u></a>	224
<a href="#"><u>38. ábra: Kihez fordulnak leggyakrabban a munkavállalók a problémájukkal?</u></a>	224

## Táblázatok jegyzéke

<u>1. tábla: Az 50 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalkozások ágazati megoszlása a KSH adatbázisban, a beérkezett adatlapokon és a visszaküldött kérdőívekben</u>	43
<u>2. tábla: Az üzemi tanácsok, a szakszervezetek és a kollektív szerződések megoszlása a foglalkoztatottak száma szerint</u>	75
<u>3. tábla: Az üzemi tanácsok, szakszervezetek és a kollektív szerződések ágazati megoszlása</u>	78
<u>4. tábla: Az üzemi tanácsok és a szakszervezetek megoszlása az ötven fő feletti létszámú vállalkozásokban</u>	151
<u>5. tábla: Az üzemi tanácsok, a szakszervezetek és a munkáltatók közötti interakció modellje</u>	181
<u>6. tábla: Az ágazatok megoszlása az alapsokaságon belüli a foglalkoztatottak száma szerint</u>	293
<u>7. tábla: Mintavételi arányok az egyes ágazatokon, alágazatokon belül a foglalkoztatottak száma szerint</u>	294
<u>8. tábla: Az üzemi tanácsok jogaival kapcsolatos vélemények elemzéséhez felhasznált változók jellemzése</u>	295
<u>9. tábla: A jogok percepciójával kapcsolatos változók érvényességét, a kapcsolat erősségét jelző értékeket összefoglaló táblázat</u>	297
<u>10. tábla: Az üzemi tanácsok létesítésével kapcsolatos kvantitatív elemzés során felhasznált változók jellemzése</u>	298
<u>11. tábla: Az üzemi tanácsok létesítésével kapcsolatos változók kvantitatív elemzése során tapasztalt érvényességi szintek és az asszociáció összefoglalása</u>	299
<u>12. tábla: Az üzemi tanácsok döntési folyamatát jellemző változók leírása</u>	300
<u>13. tábla: Az üzemi tanácsok döntési, véleményalkotási folyamatát jellemző változók érvényessége, valamint a közöttük lévő asszociáció mértéke</u>	301
<u>14. tábla: Az üzemi tanácsok aktivitásának kvantitatív elemzése során felhasznált változók jellemzése</u>	302
<u>15. tábla: Az üzemi tanácsok aktivitását jelző változók kapcsolatát és a szignifikancia szintjüket összefoglaló táblázat</u>	303
<u>16. tábla: Az üzemi tanácsok működési körülményeinek jellemzéséhez felhasznált változók jellemzése</u>	304
<u>17. tábla: Az üzemi tanácsok körülményeit tükröző változók szignifikancia szintje és a kapcsolat szorosságát jelölő értékek</u>	305
<u>18. tábla: Az üzemi tanács tagok felkészültségét leíró változók jellemzése</u>	306
<u>19. tábla: Az üzemi tanácsok képzési lehetőségeivel kapcsolatos változók szignifikancia szintje, és az összefüggés erőssége</u>	307

<u>20. tábla: Az üzemi tanácsok által igénybevett szakértői hozzájárulást leíró változók jellemzése</u> .....	308
<u>21. tábla: Az üzemi tanácsok szakértői háttérével kapcsolatos változók összefüggését és a szignifikancia szintjüket összefoglaló táblázat</u> .....	308
<u>22. tábla: Az üzemi tanácsok munkavállalói kapcsolatainak kvantitatív elemzésébe bevont változók jellemzése</u> .....	309
<u>23. tábla: Az üzemi tanácsok munkavállalói kapcsolatainak kvantitatív elemzésébe bevont változók közötti kapcsolat érvényessége és az asszociáció mértéke</u> .....	310
<u>24. tábla: A szakszervezeti pluralizmus hatásának kvantitatív elemzése során felhasznált változók jellemzése</u> .....	311
<u>25. tábla: A szakszervezeti pluralizmus hatásának kvantitatív elemzése, a vizsgálatba bevont változók közötti szignifikancia szint és az asszociáció mértéke</u> .....	312
<u>26. tábla: Az üzemi tanácsokra gyakorolt szakszervezeti dominancia kvantitatív vizsgálata során felhasznált változók jellemzése</u> .....	313
<u>27. tábla: Az üzemi tanácsokra gyakorolt szakszervezeti befolyás bizonyítása során figyelembe vett változók közötti kapcsolat érvényessége és szorossága</u> .....	314
<u>28. tábla: A munkaadók, szakszervezetek, üzemi tanácsok közötti interakciók vizsgálatba bevont változók jellemzése</u> .....	315
<u>29. tábla: A munkaadók, a szakszervezetek és az üzemi tanácsok közötti interakció vizsgálata során felhasznált változók érvényessége és az asszociáció értéke</u> .....	316
<u>30. tábla: A munkáltató tárgyalási preferenciáit meghatározó tényezők kvantitatív vizsgálatába bevont változók jellemzése</u> .....	317
<u>31. tábla: A munkáltatók tárgyalási preferenciáit jelölő változók érvényessége és a közöttük lévő kapcsolat erőssége</u> .....	317
<u>32. tábla: A munkáltató és az üzemi tanács közötti információáramlás kvantitatív elemzéséhez felhasznált változók jellemzése</u> .....	318
<u>33. tábla: A munkáltató és az üzemi tanács közötti információáramlás tényezőinek kvantitatív elemzéséhez felhasznált változók közötti összefüggés szignifikancia szintje és az asszociáció értéke</u> .....	319
<u>34. tábla: Az üzemi tanács integritása vizsgálatához felhasznált változók jellemzése</u> .....	320
<u>35. tábla: Az üzemi tanács integritásának vizsgálatába bevont változók szignifikancia szintje és a közöttük lévő asszociáció mértéke</u> .....	321
<u>36. tábla: Az üzemi tanács eredményességének vizsgálatba bevont változók jellemzése</u> .....	322
<u>37. tábla: Az üzemi tanács intézmény eredményességének vizsgálatba bevont változók közötti kapcsolat szignifikancia szintje és az asszociáció mértéke</u> .....	324

## Köszönetnyilvánítás

Mindenekelőtt hálával tartozom Jávor Istvánnak és Rozgonyi Tamásnak, akik mindvégig figyelemmel kísérték kutatásaimat és tanácsaikkal, biztatásaikkal segítették jelen disszertáció elkészítését.

Hálás vagyok Jean-Pierre Laviec úrnak, a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet Budapesti Irodája korábbi igazgatójának és Clemens Rode úrnak a Friedrich Ebert Alapítvány Budapesti Irodája szakszervezeti kapcsolatokért felelős munkatársának, akik jelentős anyagi támogatást nyújtottak a dolgozat alapjául szolgáló kutatás megvalósításához.

Köszönöm Herczog Lászlónak, hogy a Munkaügyi és Foglalkoztatáspolitikai Minisztérium részéről a kezdetektől a végső eredményekig támogatta erőfeszítéseimet.

Rendkívül hálás vagyok Fári Lászlónak, akinek a támogatása nélkül nem jöhetett volna létre a disszertációm.

Köszönettel tartozom az ETOSZ munkatársainak, Pataky Péternek, Kissgyörgy Sándornak és Vámos Istvánnak, akiktől felbecsülhetetlen segítséget kaptam az interjúk elkészítéséhez.

A Rézler Gyula Alapítvány ösztöndíjjal támogatta a disszertáció elkészítését, amelyért köszönettel tartozom.

A szakmai segítségen túl szeretném megköszönni feleségemnek és lányomnak, hogy türelmükkel és bizalmukkal lehetővé tették számomra a disszertáció elkészítését.

Benyó Béla:

**A munkavállalói részvétel intézménye:  
az üzemi tanácsok helyzete a mai Magyarországon**

## **1. BEVEZETÉS ÉS MÓDSZERTAN**

### **1.1 A MUNKAVÁLLALÓI RÉSZVÉTEL ELŐZMÉNYEI MAGYARORSZÁGON**

A munkavállalói részvételnek a II. világháborút megelőzően is voltak előzményei Magyarországon. Ezek a kezdeményezések azonban a háborút követő időszakban az egypártrendszer keretein belül elhaltak, vagy szerepük igen korlátozott maradt. 1949-ben megszűntek az ún. üzemi bizottságok, helyükbe üzemi szintű szakszervezeteket hoztak létre, amelyek az ún. transzmissziós szij elv alapján közvetlen pártirányítás alatt álltak. Az 1956-os forradalom ismét felszínre hozta a munkavállalói részvétel eszméjét, ún. *munkástanácsok alakultak*. A forradalom leverését követően a munkástanácsok leszerelésére üzemi tanácsok alakultak, később fokozatosan elsorvadtak. Végül a munkavállalói részvételi jogok a szakszervezetekhez kerültek, amelyet a bizalmiak testülete gyakorolt. A munkahelyi szakszervezeteket az 1967. II. tv. megerősítette e jogaikban.

Egészen az 1989-es rendszerváltásig Magyarországon az egypártrendszer ideológiai keretei között, nem voltak meg a feltételei a vállalati szintű munkaügyi kapcsolatok nyugati mintája kialakulásának. Ezt a szakszervezetek és a pártállam összefonódása lehetetlenné tette. A munkahelyi demokrácia keretében azonban történtek kísérletek bizonyos participációs jogok biztosítására, így például 1968-ban az ún. „Új gazdasági mechanizmus” bevezetése nagyobb teret engedett a munkavállalói érdekek megjelenítésének. A változás irányába ható tényező volt az is, hogy a *helsinki szellem* jegyében a szakszervezetek rendszeres kapcsolatokat tartottak fenn nyugat-európai szakszervezetekkel, amely ugyancsak hatott gondolkodásmódjukra.

A társadalmi-gazdasági rendszerváltás, mint oly sok más területen, a munkavilágában is alapvetően megváltoztatta a munkaügyi kapcsolatok korábbi gyakorlatát, új helyzet alakult ki, fokozatosan letisztultak a munkaadói és a munkavállalói szerepek, és nem utolsósorban új, nyugati mintájú intézmények jöttek létre.

A munkavállalók képviselői kezdetben nehezen tudtak lépést tartani a változások ütemével. Ennek oka egyrészt az volt, hogy felkészületlenek voltak az új szerep ellátására, a korábbi szakszervezeti módszerek, amelyek egy másik rendszer jegyeit viselték magukon, nem voltak alkalmazhatók az új, megváltozott gazdasági környezetben. Sok esetben a megfelelő intézmények is hiányoztak. Kivételt képez a máig legjelentősebb országos fórum, a tripartit Országos Érdekegyeztető Tanács, amely már 1988-ban, a rendszerváltás korai szakaszában létrejött. A fórum egy rövid időszaktól eltekintve - 9 munkaadói és 6 szakszervezeti konföderáció részvételével - Országos Érdekegyeztető Tanács néven máig fennmaradt. A testületet alkotó országos szervezetek nagy száma megnehezítette ugyan a hatékony érdekvédelem kialakulását Magyarországon, mégis lehetővé vált, hogy a rendszerváltást követően minőségileg új kapcsolat jöjjön létre az érdekvédők és a kormány között, valamint a konföderációk egymás közötti kapcsolataiban.

A munkavállalói részvétel intézményi alapjai azonban ekkor még hiányoztak. A helyzet 1992-ben alapvetően megváltozott, amikor az új Munka Törvénykönyve nyugat-európai, főleg német modell alapján az üzemi tanácsrendszer bevezetéséről rendelkezett, s ezzel új fejezet kezdődött el a munkaügyi kapcsolatok üzemi szintű alakulásában. A legjelentősebb részvételi fórum, az üzemi tanács intézményesülését jelentősen megnehezítette, hogy bevezetésére 1992-ben került sor, akkor amikor a társadalmi gazdasági átalakulás problémái már érzékelhetővé váltak, a változások jelentős megrázkódtatást okoztak a munkavállalóknak és képviselőiknek egyaránt. Az új Munka Törvénykönyve által kialakított szabályozás azonban jelentős mértékben hozzájárult a konszolidációhoz, a munkahelyi szintű szakszervezeti érdekképviselőt további szétaprózódásának megakadályozásához. (Tóth A, (2000.))

Az üzemi tanácsrendszer rendszerváltást követő bevezetése nem a munkavilága szereplőinek kérésére történt. Ez a tény a mai napig rányomja bélyegét az üzemi tanácsok megítélésére, helyzetére. Létrehozásukat ugyan széleskörű konzultáció előzte meg, az mégsem nyugodott konszenzuson. A törvényhozók adaptálták a külföldi, német és spanyol modelleket, figyelmen kívül hagyva a sajátosan magyar körülményeket. Az új gyakorlat meghonosodását az is nehezítette, hogy a szakszervezetek a törvénykezdeményezést politikailag motiváltnak tartották, amely alkalmas eszköz, hogy a munkáltatók helyettesítsék vele a szakszervezeteket a nekik jobban tetsző intézménnyel. (Neumann, (1999.))

Az üzemi tanácsok bevezetése feszültséget okozott a szakszervezetek és az üzemi tanácsok között, amelynek alapja a magyar helyzet sajátosságából eredt, abból, hogy az ágazati szintű egyeztető fórumok teljes hiánya miatt a kollektív szerződések kötésének domináns szintje az üzem, a munkahely volt. Ezért tovább élt az a korábbi gyakorlat, hogy a szakszervezetek főként üzemi szinten szerveződtek meg. Ez ellentétes a modell alapjául szolgáló német gyakorlattal, ahol erős ágazati szerveződések léteznek, így a kollektív érdekvédelem színtere az ágazat, és nem az üzem. Ebből következően ott az üzemi tanácsoknak jelentős tere és szerepe nyílik az üzemekben anélkül, hogy konfliktusba vagy kompetenciavitába keveredne a szakszervezettekkel. Ezzel szemben Magyarországon feszültség keletkezett az üzemi szakszervezetek és a konföderációk között. Míg az üzemi szakszervezetek mozgásterük szűkítéseként élték meg az üzemi tanácsok bevezetését, addig a konföderációk lehetőséget láttak benne, amelynek révén bekerülhetnek az üzemekbe. (Tóth András, (2000.))

Annak ellenére, hogy az üzemi tanácsok már egy évtizedes múltra tekintenek vissza Magyarországon, korábban a számukat illetően is csak becsléseink voltak. A kutatások száma alapján elmondható, hogy az üzemi tanácsok nem kerültek a tudományos érdeklődés középpontjába. Egyrészt a gazdasági szerkezet drasztikus átalakulása nem kedvezett a munkahelyi viszonyok konszolidációjának, másrészt a társadalmi-gazdasági rendszerváltás időszakában a figyelem inkább az országos érdekvédelmi fórumok munkája felé irányult. A helyzet mára alapvetően megváltozott - a külföldi tőkebefektetések bevonásával végrehajtott privatizációnak köszönhetően, amely együtt járt a nyugati munkaügyi kapcsolatok modelljének átvételével -, jó esély van a munkavállalók és munkaadók közötti konzultációt lehetővé tevő részvételi intézmények megerősödésére, elterjedésére. A gazdasági stabilizálódás, a növekedés ugyancsak lehetőséget teremt a munkaadók és munkavállalók - ideértve a részvételi intézményeket is - képviselői közötti kapcsolatok normalizálódására. E változásnak az ad különös jelentőséget és talán lendületet is, hogy Magyarország az Európai Unió tagjává vált, ahol a munkavállalói részvételnek már több évtizedes hagyományai vannak. Ez remélhetőleg pozitív hatással lesz a magyarországi munkaügyi kapcsolatok fejlődésére is.

## 1.2. A MUNKAVÁLLALÓI RÉSZVÉTEL FOGALMA

A munkavállalói részvételnek számtalan definíciója létezik a munkaügyi kapcsolatok irodalmában. Az egyes megközelítések között jelentős eltérések lehetnek, más-más dologra helyezik a hangsúlyt. Egyes értelmezésekben az ipari demokrácia és a részvétel közötti határ is elmosódik. Pedig, mint ahogy arra C. Pateman (1970) figyelmeztet, a demokrácia és a részvétel fogalma nem cserélhető fel. Véleménye szerint a félreértésre az ad okot, hogy az ipari demokrácia alatt nem egy bizonyos hatalmi struktúrát értenek, hanem egy általános, viszonylag kedvező légkört, amelyben a munkaadó és a munkavállalók között párbeszéd alakulhat ki. Gyakran feltételezik azt is, hogy az ipari demokrácia automatikusan együtt jár a politikai demokráciával. Erre találhatunk példát H.A.Clegg „A new Approach to Industrial Democracy” (1960) c. művében. A szerző azzal érvel, hogy a demokrácia lényege abban rejlik, hogy létezzen ellenzék, amely az ipar esetében a szakszervezet, a kormánynak pedig a menedzsment felel meg. Carole Pateman (1970) vitába száll ezzel az állásponttal. Azzal érvel, hogy a kormány választott testület és visszahívható, ezzel szemben a menedzsment csak egy igen szűk körnek tartozik beszámolási kötelezettséggel, és állandó jelleggel tölti be hivatását. C. Pateman arra a következtetésre jut, hogy az ipari demokrácia, mint rendszer lehetőséget teremthet a munkavállalói részvétel kialakulásához, amely nem feltétlenül párosul demokratikus szervezeti felépítéssel, vagyis a végső döntéshozatal megmarad a menedzsment kezében. Tehát jelentős eltérést talál az ipari demokrácia és a részvétel fogalma között, megállapítja, hogy bizonyos részvételi formák működtetésének nem feltétele az ipari demokrácia megléte.

A munkavállalói részvétel igen képlékeny fogalom, számos definíció létezik rá. Mc Gregor (1960) szerint „a részvétel megfelelő feltételek megléte esetén lehetőséget teremt az emberek számára, hogy befolyást gyakoroljanak azokra a döntésekre, amelyekben érintettek.” Tehát véleménye szerint a lényeg a befolyásolásban van. Sawtel (1968) ezzel szemben inkább folyamatként jellemzi a részvételt, amikor azt mondja: „a részvétel minden olyan folyamat, amely által a munkavállalók pozitívan hozzájárulnak azon munkáltatói döntésekhez, amelyek kapcsolatosak a munkájukkal” Mc Gregor az egyes részvételi formákat a befolyásolás mértéke szerint folyamatosságnak fogja fel, amely a menedzser döntésével való egyet nem értés kifejezésétől kezdve a menedzsment által vázolt alternatívák közötti választásig terjed. Likert (1961) is folyamatosságban gondolkodik, mint Mc Gregor, de nem definiálja a



részvétel fogalmát, hanem részletesen felsorolja a részvételi lehetőségeket, amely szerinte a teljes információ visszatartástól a közös problémamegoldásig húzódhat.

Ezek a megfogalmazások igen tágra értelmezik a részvételt, de nem ragadják meg annak lényegét. Léteznek pontosabb definíciók is. French, Israel és Aas (1960) szerint a részvétel egy „olyan folyamat, amelyben a tervek, politikák készítése és a döntések meghozatala során kettő vagy több szereplő befolyást gyakorol egymásra” Ez a meghatározás abban tér el az előzőektől, hogy - az általános vélekedéssel szemben, amely a részvételt tágra értelmezi, tehát a legkisebb interakciót is annak tekinti – a részvételt leszűkíti bizonyos tevékenységekre, például megemlíti a döntéshozatalt is.

Carol Pateman szerint jelentős különbség van a részvételi szituációk között a tekintetben, hogy milyen célból alkalmazza azokat a menedzsment. Amikor a részvétel mögött kizárólag menedzsment technika áll, vagyis valamilyen vállalati célkitűzés, vagy szervezeti célok elérése érdekében gyakorolják, azt C. Pateman pszeudo részvételnak nevezi. Ez a fajta részvétel, amely mögött nincs tényleges interakció vagy csak jelentéktelen ügyekre korlátozódik nem más, mint a részvétel illúziója. Verba (1961) azt is hozzáteszi, hogy ez a fajta részvétel inkább a meggyőzés eszköze, mint a döntésben való részvétel. C. Pateman további két részvételi kategóriát állít fel. Az különbözteti meg őket, hogy milyen mértékű befolyásolás jön létre a felek közötti interakció során. Amennyiben a felek egymásra való hatása nem egyenlő mértékű, tehát lényegében csak ráhatásról, befolyásról beszélhetünk, akkor azt C. Pateman részleges részvételnak nevezi. Ez létrejöhét az irányítás bármelyik szintjén. Abban az esetben, amikor például autonóm munkacsoport maga hozza meg a munkavégzéssel kapcsolatos döntéseket, tehát nem két fél egyenlőtlen viszonyáról van szó, akkor ez esetben C. Pateman teljes participációról beszél. Azt is megállapítja, hogy a részvétel egyénre gyakorolt pszichikai hatása olyan erős, hogy már pszeudo részvétel esetén is jelentkeznek az előnyei, például a bizalomnövekedésben vagy a munkavégzéssel kapcsolatos elégedettségben. Ezzel kapcsolatosan Blumberg (1968) tényekre hivatkozva megállapítja, hogy a döntési folyamatokban való részvételhez az a legfontosabb, hogy a csoport a megfelelő képességek és a hatalom birtokában legyen. Likert (1961) a részvétel gyakorlásával kapcsolatban arra hívja fel a figyelmet, hogy a munkavállalóknak rendelkezniük kell a szükséges információkkal, amelyre döntésüket alapozhatják.

C. Peteman megkülönböztet alacsony és magas szintű részvételt, attól függően, hogy az melyik vezetési szinthez kapcsolódik. Magas szintűnek azt a részvételt nevezi, amikor a vállalkozás egészét érintő, globális kérdések kerülnek napirendre. Ezzel ellentétben az, amikor a napi munkavégzéssel kapcsolatosan kerülnek kapcsolatba a felek, ekkor jön létre az alacsony szintű részvétel.

C. Peteman kategória rendszerét azonban nem minden kutató osztja. Brannen (1983) arra hívja fel a figyelmet, hogy nem minden esetben lehet a formális szervezeti felépítés alapján különbséget tenni a részvételi intézmények között. Előfordulhat, hogy olyan intézmény, amelynek artikulált szervezeti céljai vannak mégis csak pszeudo részvételt tud elérni, amíg megtörténhet az is, hogy pszeudó részvételi intézményként létrehozott szervezet valódi részvételt tud felmutatni.

Ramsey (1977) a részvétel ciklikusságára hívta fel a figyelmet. Azt tapasztalta, hogy a felek részvétel iránti érdeklődése ciklikusan alakul. Ebben a menedzsment érdeklődését azok a körülmények határozzák meg, amelyekkel az irányítás során szembesülnek. Természetesen elismeri, hogy ebben a folyamatban a munkavállalók képviselői is szerepet játszanak, amennyiben lehetőségük adódik, kiterjesztik ellenőrzésüket és befolyásukat. Ramsey szerint erre ritkán adódik alkalom. Tehát szerinte akkor keletkezik jó alkalom a részvételre, amikor a menedzsment és a munkavállalók is megtalálják érdekeltségüket.

Más kutatók kevésbé szisztematikusan fogalmazták meg a részvétel lényegét. Walker (1974) szerint a munkavállalói részvételre akkor kerül sor, amikor a hierarchia alján lévők részesednek a vállalati hatalomból és menedzseri funkciók ellátásából. Schregle (1981) arra hívja fel a figyelmet, hogy a részvételi funkciók ellátását nem szabad kizárólag bizonyos intézményekhez kötni. A lényeg szerinte abban van, hogy milyen mértékben sikerül a munkavállalóknak képviselőiken keresztül befolyásolni a döntéshozatali folyamatot. E gondolatmenet képviselői szerint a kollektív tárgyalást is tekinthetjük részvételi formának, amely a mai napig jelentős részvételi funkciót tölt be észak Amerikában, Nagy-Britanniában, és Japánban is. Ez a megoldás azonban magában hordja a kettős képviselés problémáját. (Herding 1972).

Tannebaum (1966) a részvétel értelmezésével kapcsolatban az alábbi megfogalmazást javasolja. A részvétel a (munkavállalói) kontroll gyakorlásnak formális módja, rendszerint csoportban történő döntéshozatal által.

De la Villa (1980), Gold & Hall (1990) megkülönböztetnek direkt és indirekt munkavállalói részvételt. Az előbbi akkor jön létre, ha az egyes munkavállalók maguk gyakorolják a részvételi jogaikat, az utóbbi pedig a képviselők útján történő részvételt jelenti. Herman Knudsen (1995) három forrását említi a részvételnek: törvény-jogszabály, kollektív szerződés, vagy a menedzsmenttel való többoldalú megállapodás. A szerző hat elemű tipológiája e három forrás és a De la Villa (1980), Gold & Hall (1990) által definiált indirekt (közvetlen), direkt (közvetett) meghatározás kombinációjából jött létre.

A De la Villa 1980, Gold & Hall 1990 által használt tipológiával azonos tartalmú, de eltérő elnevezésű a Strauss és Rosenstein (1970) által használt tipológia. Az „azonnali” (immediate) részvétel megfelel a közvetlen, a „távoli” (distant) pedig a közvetett részvételnek.

A közgazdasági elméletek egészen más szemszögből vizsgálják a munkavállalói részvételt. Ezzel összefüggésben két közgazdasági megközelítés figyelemre méltó. Az első igen sokat kutatott téma azzal kapcsolatos, hogy a részvétel miképpen befolyásolja a vállalkozás eredményességét. A másik a részvétel és a motiváció összefüggéseit teszi vizsgálat tárgyává.

David I. Levine és Laura D’Andrea Tyson (1990) megállapítja, hogy szervezeti oldalról nézve a döntési jogok, vagy legalább is egy részének a munkavállalókhoz való delegálása (feltehetően) negatív hatással van a vállalkozás teljesítményére a tulajdonosok szemszögéből nézve. Williamson (1979) azt hangsúlyozza, hogy a döntéshozatalnak nagyobb a tranzakciós költsége, amennyiben több ember vesz részt a döntéshozatalban. Ezzel szemben az említett szerzőpáros azt állítja, hogy vannak olyan esetek, amelyben a részvétel növeli a hatékonyságot és az eredményességet. Például, ha a munkavállalók olyan információk birtokában vannak, amelyekről a menedzsment nem tud és hasznosak a termelés során, akkor a részvétel ösztönzőleg hat rájuk, hogy ezeket az ismereteket felhasználják a munkavégzés során, vagy azáltal, hogy továbbítják a menedzsment felé, javulhat a vállalkozás teljesítménye. Tehát az említett közgazdasági elmélet szerint a részvétel és a hatékonyságnövekedés közötti kapcsolat egyik eleme az információáramlás. A közgazdászok azt is tudják, hogy az információáramlás fenntartása igen rövid életű lehet, amennyiben ezt nem viszonyozzák valamivel a munkavállalóknak, vagyis a kérdés továbbra is az: hogyan tartsák fenn a motiváció magas szintjét.

David I. Levine és Laura D'Andrea Tyson (1990) szerint itt van jelentősége a részvételnek. A részvétel ugyanis támogatja a kooperatív magatartást, azáltal, hogy az interakció következtében az egyének csoportnyomás alá kerülnek. A nem kooperatív magatartás ugyanis csak az egyes egyének számára lehet előnyös, a csoport számára nem. Tehát a menedzsment számára az a kérdés, hogyan növelhető a szervezeten belüli együttműködés. Erre nyújt lehetőséget a részvétel. A részvétel eredményeképpen a menedzsment megváltoztathatja a munkavállalók céljait oly módon, hogy azok jobban igazodjanak a vállalat célkitűzéseéhez. Azonban nem minden közgazdász osztja ezt a nézetet. Egyes közgazdászok arra a következtetésre jutottak, hogy a részvétel nem mindig eredményez nagyobb munkamorált és termelékenységet. Számos társadalomkutató állítja, hogy a részvétel és a termelékenység között nem egyértelmű a kapcsolat.

A részvétel fogalmának alakulását nagyban befolyásolta a szervezetszociológia egyik, az emberi szükségleteket a középpontba állító elmélete, az emberi kapcsolatok tana, amely felfedezte, hogy az ember aktív eleme a termelési folyamatnak. A Maslow által feltárt szükséglet-hierarchia alapján nyilvánvalóvá vált, hogy a munka természetes emberi szükséglet, amelyet figyelembe kell venni a munkaszervezet és a munkafeltételek kialakítása során is. A szocio-technikai elmélet ráirányította a figyelmet arra, hogy a munkavállalói részvétel fontos eleme a menedzsment iránti bizalom és a motiváció növekedésének, amely gazdasági hatékonyság növelő tényező. Az elmélet képviselői a hierarchikus szervezet átalakításától remélték a munkavállalói egyetlenség kiteljesedését.

Clark (1972) kétféle részvételi formát különböztet meg, a munkára irányuló részvételt és a hatalomra irányuló részvételt. Az előbbi az előbb említett emberi kapcsolatok elmélet tárgykörébe tartozik, az utóbbi a munkavállaló kontroll és a hatalommegosztás formáit jelenti.

Berstein (1982) a munkavállalói kontroll mértéke alapján négyféle részvételi formáról tesz említést. Véleménye szerint a legalacsonyabb szintű részvétel az, amikor a munkavállalók írásos, vagy szóbeli javaslatokat fogalmaznak meg, amelyet a később menedzsment figyelembe vesz. A második lehetőség az, amikor a menedzsment és a munkavállalók megvitatnak valamilyen kérdést, de a döntés a menedzsment kezében marad. A harmadik forma a közös irányítás, vagy az együttdöntés, amelyben mindkét félnek vétó joga van. Bernstein (1982) szerint a legfejlettebb forma az önigazgatás, amely

teljes részvételt tesz lehetővé a munkavállalók számára. Ehhez, úgy véli, demokratikus szervezetre van szükség. Berstein (1982) megnevezi a demokratikus szervezet sajátosságait, öt kritériumot állít fel, amelyből kettő összefügg a részvétellel. Mindenekelőtt az információhoz jutást említi, melynek érdekében megfelelő mechanizmus létrehozását tarja szükségesnek. Hasonlóan fontos az is, hogy a demokrácia és a részvétel bizalomra épüljön. Berstein és még mások azt is észrevették, hogy a döntésekben való részvétel mértéke nem függ össze a tulajdonjoggal, inkább azzal a jogosítvány csomaggal, amellyel a munkavállalók a munkahelyen rendelkeznek.

Toby D. Wall (1977) kutatása megalapozásához Butteriss (1971) definícióját veszi alapul, mely szerint a participáció alatt bármilyen folyamat értendő, amelynek során a munkavállalóknak részük van a munkáltatók általi döntések meghozatalában a munkahelyen.

Toby D. Wall megállapítja, hogy a részvétel fogalma nem univerzális, hanem olyan egymással összefüggő elemek kapcsolatában manifesztálódik, amelyek a szervezeti döntések meghozatalával kapcsolatosak, és amelyek változatos formában jelentkezhetnek. Véleménye szerint a részvétel fogalmának három központi kategóriája van: a befolyás, az interakció és az információcsere. Mindenekelőtt fontosnak tartja a befolyás fogalmának tisztázását, melynek során elismeri, hogy a befolyás tág fogalom, ami alatt az egyenlő alapon történő döntés és a véleménynyilvánítás egyaránt érthető. A befolyás meghatározására más elméleti szakemberek is tettek kísérletet. Guest és Fatchett (1974) értelmezése szerint befolyásnak tekinthető az is, amikor a dolgozók elleneznek valamit, mert ezáltal megváltozik a menedzsment eredeti elképzelése. Ez a folyamat véleményük szerint már nevezhető participációnak.

Az interakció lényegének meghatározása során a hangsúlyt arra helyezi, hogy a participáció során a munkáltatók és a munkavállalók együttműködés révén kívánnak megállapodásra jutni, és nem a hatalmi erőfölényből fakadó helyzeti előny kihasználásával. Az interakció függetlenül attól, hogy milyen formában jelentkezik - formális, informális, együttműködő, konfrontatív, direkt vagy indirekt – kulcseleme a részvétel koncepciójának.

Toby D. Wall szerint a részvétel lényegéhez még egy elem, az információcsere is hozzátartozik. A felek számára nélkülözhetetlen az információ ahhoz, hogy befolyást

tudjanak gyakorolni egymásra. Ha nincs információcsere, nem jöhet létre participáció sem.

Tehát Toby D. Wall definíciója szerint a részvétel nem más, mint a döntési folyamatra való befolyás, amely a menedzsment és a munkavállalók közötti interakció során jön létre, és amelynek alapja az információcsere.

Összefoglalva megállapítható, hogy a részvétel meghatározására tett kísérletek között alapvetően két különbség fedezhető fel. Megoszlanak a nézetek a tekintetben, hogy a részvétel lényegéhez hozzátartozik-e a felek közötti információcsere. Blumberg (1968), McGregor (1960), Tannebaum (1966) azt állítják, hogy igen. Ennek ellenkezőjéről vannak meggyőződve French (1960), és Carole Pateman (1970). A másik megkülönböztető vonás a befolyásolás mértéke, illetve, hogy ez milyen széles skálán lehetséges. Blumberg és Pateman állítják, hogy mindkét szélsőség előfordulhat, a munkavállalók befolyása lehet csekély, de lehet nagyobb is, mint a menedzsmentté. Likert (1961) és McGregor (1960) szerint a befolyásolás nem egyenlő mértékű, a munkavállalók lehetőségei e tekintetben korlátozottak. Csak Blumberg (1968) mentes mindkét korlátozástól.

Áttekintve a részvétel fogalmával kapcsolatos nézeteket, világossá vált számomra, hogy empirikus kutatás elméleti megalapozására a részvétel Toby D. Wall (1977) által megfogalmazott definíciója látszik a legalkalmasabbnak, mert elméletileg szilárd alapokon áll, ugyanakkor könnyen operacionalizálható. Ezért a dolgozat koncepciójának kialakítása során az általa vázolt fogalommagyarázatra támaszkodtam. Egyetértek Toby D. Wall-lal abban is, hogy empirikus kutatás céljára a részvétel tágabb értelmezése alkalmasabb. A részvételnek ebből a szélesebb értelmezésből indultam ki, amikor a kutatás során a felek közötti információcserét és a befolyásolás formáit korlátozás nélkül tettem vizsgálat tárgyává. A részvétel magyarországi helyzetének vizsgálata során tehát három fő kérdést jártam körül: a munkavállalói participáció szereplői közötti befolyás alakulását, a létrejövő interakció sajátosságait, jellemzőit, és az információcsere megvalósulását. Ezen túlmenően még fontos elemzési szempontnak tekintettem a részvételi intézmények működési feltételeivel kapcsolatos tények feltárását is.

### 1.3. A MUNKAVÁLLALÓI RÉSZVÉTEL KIALAKULÁSA ÉS FEJLŐDÉSE

Annak ellenére, hogy a munkavállalói részvétel intézményesülése a különböző országokban eltérő fejlődési utat járt be, elmondható, hogy mára valamilyen formában minden iparilag fejlett országban gyakorlattá vált, működése szilárd jogi, intézményi alapokon nyugszik. Ehhez azonban majd' egy évszázadra volt szükség. Létrehozásukat különböző tényezők befolyásolták. Egyes elméleti szerzők, például Müller-Jentsch (1986), és Martin Valverde (1991) a részvételi formák kialakulását a szakszervezeti mozgalom meggyengítésére tett kísérletként értelmezik, amelyre példaként a német üzemi tanácsrendszer a Weimari Köztársaság idején történő létrehozását említik. A részvételi intézmények fejlődésére Herman Knudsen (1995) szerint a szakszervezetek és a kormányok kölcsönösen hatottak kettős célt követve, a társadalmi integráció elősegítése és a munkahelyi viszonyok szabályozása érdekében.

Sorge (1976) azon a véleményen van, hogy a munkavállalói részvétel fejlődése mögött egyetlen jelentős ok húzódik meg, nevezetesen a két világháborút követő, az értékek terén bekövetkező mélyreható változás, amely a '60-as évek végén lejátszódó folyamatokat is jellemezte. Véleménye szerint az üzemi tanácsok kialakulása, a részvételi intézmények látványos fejlődése nem véletlenül esik a II. világháborút követő időszakra. A XIX. század végén ugyanis a legtöbb európai országban a szakszervezeti mozgalomra nagy állami nyomás nehezedett, ennek következtében a szakszervezeti mozgalom radikalizálódott, ami megakadályozta, hogy önkéntes alapon működő intézményeket lehessen létrehozni a munkahelyeken. Ezért a részvételi intézmények létrejötte inkább a II. világháborút követő időszakra tehető, amikor is az európai országok válságon mentek keresztül, a munkáltatók pozíciói meggyengültek. Ebben a történelmi helyzetben a kormányok az ellenzéki erők integrálása érdekében hozták létre az üzemi tanácsot, mint intézményt. Azokban az országokban (Nagy-Britannia, Svájc, a Skandináv országok), ahol nem nehezedett olyan nagy állami nyomás a szakszervezetekre, ott korábban megszilárdultak a részvétel intézményei. Ezzel összefüggésben néhány kutató a munkavállalói részvétel két funkciójáról beszél: integratív, és transzformatív. Ogden (1982) szerint a részvétel célja a munkavállalók nagyobb mérvű azonosulásának elősegítése a menedzsment által kitűzött célokkal, ez az integratív funkció. Általánosabb megközelítésben a részvétel hozzájárulhat a politikai

demokrácia megerősödéséhez is, vagy a munkavállalók számára kedvezőbb társadalmi rend létrejöttéhez, ezt nevezi Stephens (1980) a részvétel transzformatív funkciójának.

A munkavállalói részvétel fejlődését kutató történészek arra a következtetésre jutottak, hogy az intézmény fejlődésére a folyamatos evolúció helyett inkább a ciklikusság a jellemező (Ramsey 1983). A Sorge (1976) által már említett két világháborún kívül harmadik tényezőként Ron Bean (1992) az 1968-as baloldali megmozdulásokat említi, mint amely jelentős lökést adott a részvétel fejlődésének. Ennek következtében az 1970-es években ugrásszerű fejlődés volt tapasztalható a munkavállalói részvétel terén. Dániában és Nagy-Britanniában törvény született az ún. munkaegészség és biztonság bizottságok felállításáról, Németországban bővítették az üzemi tanácsok jogait, nagyobb vállalatok esetén képviselőket küldhettek a felügyelő bizottságokba, a Franco rezsim bukása után a spanyol munkások jogait törvényben rögzítették. Ez a fejlődés jórészt az 1968-75 közötti időszak tömegsztrájkjaira adott kormányzati és szakszervezeti válaszreakció volt. A felek arra törekedtek, hogy a radikalizálódott munkásmozgalmat intézményes keretek közé szorítsák, amelyre a munkavállalói részvétel alkalmas eszköz volt. Másrészt az ún. olajválságot követő gazdasági krízis nagyobb mértékű társadalmi összefogást követelt. A válságra az európai kormányok azzal válaszoltak, hogy megerősítették a már létező korporatív struktúrákat, hogy közös megoldást találjanak a gazdasági és társadalmi problémákra (Streeck 1984). Ez a gyakorlat támogatókra talált a szocialisták, konzervatívok és a vezető üzletemberek körében egyaránt. Amíg a korporativizmus felsőszinten a szakszervezetek nagyobb bevonását eredményezte az állami szintű döntéshozatalba, addig ez munkahelyi szinten a részvételi intézmények jogainak megerősödését hozta magával.

A '80-as években az „euroscelozisnak” nevezett gazdasági stagnálás azonban felülvizsgálatra készítette ezt a korporatív gyakorlatot. Újabb eszközök jelentek meg a gazdasági problémák kezelésére, a dereguláció, rugalmasság és a menedzsmentnek adott nagyobb döntési szabadság. Hyman (1990) az alábbi szavakkal jellemezte ezt a megközelítést: több piac, kevesebb állam, több rugalmasság, kevesebb szabályozás. Herman Knudsen (1995) úgy véli, hogy a munkavállalói részvétel fejlődése az 1970-es évek közepétől megrekedt. Ennek okaként a liberalizmus, a dereguláció és a menedzseri utilitarizmus térhódítását említi az Európai Unió gazdaságpolitikájában.



A fejlett országokban létrejött részvételi formák között mára jelentős eltérések alakultak ki. Windmüller (1977) szerint a különbségek kulturális és ideológiai okokra vezethetők vissza. Véleménye szerint az európai részvételi intézmények funkcióikat tekintve tükörképei az amerikai decentralizált kollektív tárgyalásos rendszernek. Az amerikai munkások a kollektív tárgyalások útján mindazokat a témákat érintik, amely Európában a részvételi intézmények kompetenciája. Az utóbbi években azonban jelentősen hanyatlott a kollektív tárgyalásos rendszer az Egyesült Államokban, ezért a politikusok a '80-as években komolyan fontolgatták a részvételi intézmények bevezetését (Kochan and Mckersie 1989). Ez a gyakorlat létezik Japánban is, ahol a kollektív szerződés hatókörének kiterjesztésével kívánják biztosítani a munkavállalók nagyobb bevonását a munkahelyi döntéshozatalba. Gyakorlatilag a kollektív tárgyalásos rendszer elemeként tárgyaló testületeket hoznak létre a párbeszéd elősegítése érdekében. Az európai országokra jellemző, hogy megpróbálják a részvételi intézményeket beintegrálni a kollektív tárgyalásos rendszerbe, azáltal, hogy bizonyos tárgyalási jogosítványokat adnak át (Crounch 1978).

A részvételi intézmények országok közötti eltéréseit az is nagymértékben befolyásolja, hogy milyen mértékben centralizált a szakszervezeti mozgalom. Albeda (1977) szerint a munkavállalói részvétel intézményesülése azokban az országokban az előrehaladottabb, ahol a szakszervezeti mozgalom centralizált. Ez a helyzet Németországban, a skandináv országokban, Hollandiában és Ausztriában.

A harmadik megkülönböztető faktor a hatalom megoszlása az állam és a szociális partnerek között. Sorge (1976) tipológiája szerint azokban az országokban, ahol az állam domináns szerepet tölt be az ország munkaügyi kapcsolatainak alakításában, erőteljesen szabályozott részvételi intézmények jöttek létre. (Franciaország, Hollandia, Luxemburg, Németország) A német üzemi tanácsrendszer éppen azért olyan fejlett, mert sokáig sikerült a szakszervezeteket távol tartani a munkahelyektől (Leminsky 1980). Ahol az állam és a szakszervezetek erősek, a munkáltatói szervezetek pedig nem, ott az a tapasztalat, hogy a részvételi intézmények széles skálája alakult ki.

#### 1.4. A HAZAI ÉS A NEMZETKÖZI IRODALOM ÁTTEKINTÉSE

A II. világháborút követő években a kutatók még arra panaszkodtak, hogy a munkavállalói részvétellel kapcsolatos irodalom nagyon szegényes. Ez a kép mára teljesen megváltozott. Az elmúlt évtizedekben a munkavállalói részvétellel kapcsolatos kutatásoknak igen gazdag tárháza jött létre. Az irodalom részletes ismertetése azonban meghaladná e dolgozat kereteit. Mindazonáltal nem nélkülözhető a legjelentősebb kutatásoknak és eredményeiknek áttekintése, hiszen ezek referenciaként szolgálnak a hazai szakemberek számára. Nem szabad elfelejtenünk, hogy a fejlett országokban jelentős előnyre tettek szert a téma avatott szakértői. Azok a jelenségek, amelyekkel a mai Magyarországon - az alig egy évtizedes üzemi tanácsi múlttal a hátunk mögött - szembesülünk, a fejlett részvételi intézményekkel rendelkező országok kutatóit már több évtizede foglalkoztatja. A részvétellel kapcsolatos irodalom áttekintése – a témakör sokrétősége miatt – rendszert igényel. A tárgyban született kutatások csoportosításához Strauss és Rosenstein (1970) osztályozását veszem alapul. E szerint a részvételi formák lehetnek közvetlenek vagy közvetettek, amelyek értelmezéséről a részvétel fogalma c. fejezetben már szóltam.

##### *a.) A közvetlen munkavállalói részvétellel kapcsolatos kutatások*

A közvetett részvétellel kapcsolatos kutatásokat Likert (1961, 1967) és McGregor (1960, 1967) munkássága alapozta meg, a vezetési formák, a vezetési stílus és a kiscsoportos döntések tanulmányozásával. Kezdetben nagyon nagy hangsúly kapott annak a tanulmányozása, hogy egyáltalán milyen igény van a munkavállalók részéről a közvetlen részvétel iránt. E témában számos tanulmány készült. Holter (1965), Hespe és Warr (1971), Hilgendorf és Irving (1970), Katz (1954), Sadler (1966) igen eltérő megközelítésben végzett kutatásai meglepően hasonló eredményekhez vezettek. A megkérdezettek többsége ezekben a felmérésekben egyértelművé tette, hogy igényli a nagyobb mértékű bevonást a munkahelyi döntésekbe.

A kutatási témák sorában jelentős terület volt a közvetlen részvétel és a munkával való megelégedettség közötti összefüggés tanulmányozása. Szinte majdnem minden kutatás, Argyris (1957, 1962), 1964, Bennis (1966), Likert (1961, 1967) és McGregor (1960, 1967) tanulmánya is azt igazolta, hogy a munkavállalói részvétel elterjedése,

illetve a munkavállalók döntési kompetenciájának növelése pozitív hatással van a munkával való elégedettségre. E témában még két kiemelkedő kutatás készült. A Michigan Egyetem kutatói a vezetőket attitűdjük alapján két kategóriába sorolták: munkavállaló irányultságúak, vagy termelés irányultságúak. Az eredmények alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a munkavállalói irányultságú beosztottak elégedettebbek a munkájukkal, mint a termelés irányultságú vezetők alatt dolgozók (Katz 1950, Morse 1953). Az Ohio Állami egyetem kutatói (Fleishman és Harris, 1962) más módszerekkel dolgoztak, de hasonló eredményre jutottak, mint a Michigan egyetem kutatói. A faktor analízis eredményeképpen két dimenziót különítettek el, kapcsolati dimenziót és a szervezeti dimenziót. Az előbbi kategória a kölcsönös bizalmat, a kétoldalú kommunikációt és a csoport szükségleteinek nagyobb figyelembe vételét tartalmazta. Ez megfelel a Michigan Egyetem kutatói által munkavállalói irányultságú kategóriába sorolt vezetők által létrehozott munkakörnyezetnek. Hasonló eredményre jutottak Siegel és Ruth (1973), Likert (1961), Sadler (1966).

Vroom és Mann (1960) a változók közötti korreláció szorossága alapján azt vizsgálták, hogy miképpen befolyásolja a munkával való elégedettséget a vezetők, és a beosztottak között létrejövő interakciók gyakorisága. Azt tapasztalták, hogy akik gyakran kerülnek kapcsolatba vezetőikkel, elégedettebbek a munkájukkal. A korrelációt, mint elemzési módszert más kutatók is igénybe vették. Halpin és Winer (1957) azt találták, hogy a koorelációs index a repülőgép legénységének munkával való elégedettsége és a kapitány vezetési stílusa között szoros, 0,65 értéket mutatott.

Néhány kutató, mint Morse és Reimer nem elégedtek meg a survey módszerrel, kísérlethez folyamodtak a részvétel és a munkával való elégedettség közötti összefüggés feltárására. A munkavállalókat csoportokra osztották, majd felénél alkalmazták a részvételi formát, a másiknál nem. Az ilyen típusú kutatások eredményét Katz (1954) foglalta össze és kijelentette, hogy a munkával való elégedettség növelhető a munkavállalóknak adott nagyobb szabadsággal, csoportként pedig a döntésekbe való nagyobb mértékű bevonással, és nagyobb mértékű felelősség átruházásával.

Későbbi bírálók, mind például Toby D. Wall kétségbe vonták ezeket a korreláción, valamint a kísérleteken alapuló kutatási eredményeket. Legfőbb érvük az volt, hogy a korreláción alapul összefüggések nem biztosítanak kellő alapot az oksági viszony megállapításához. Másrészt ezzel a módszerrel a változók közötti összefüggés iránya sem állapítható meg.

*b.) Közvetett részvétellel kapcsolatos kutatások*

A közvetlen részvétellel kapcsolatos vizsgálatokhoz hasonlóan e témában is jelentős számú kutatás készült. Ám az eredményüket tekintve szöges ellentétben állnak a közvetett részvétellel készített tanulmányokkal. Argyris (1970) és Blauner (1964), valamint Foster (1970) egyetértettek abban, hogy a termelésben közvetlenül résztvevő munkavállalók nem mutatnak nagy érdeklődést a felső vezetés tevékenysége iránt, még akkor sem, amikor képviselőik révén bevonják őket a munkahely őket érintő döntéseibe. Hasonló eredményre vezettek a más kutatók, Holter (1965), Tabb és Goldfarb (1970), Hespe és Little (1971) által végzett felmérések is.

A közvetett részvételnek a dolgozók munkával kapcsolatos elégedettségére gyakorolt hatásával kapcsolatos kutatások többsége kiábrándító eredményre vezetett. Emery és Thorsrud (1969) norvég, Mulder (1971), Quint (1967), Van der Velden (1965) holland és Brown (1960) brit kutatók azt tapasztalták, hogy a dolgozók vagy egyáltalán nem voltak bevonva a konzultatív testület munkájába, vagy annak tevékenysége elhanyagolható volt a beosztott munkavállalók tevékenységére. Ezért a munkavállalók többségének nem volt kedvező véleménye a felsőszintű részvételi fórumokról.

A következtetések levonását illetően azonban néhány kutató óvatosságra intett. Véleményük szerint a kevésbé lelkesítő eredmények részben annak voltak tulajdoníthatók, hogy a felsőszintű részvételi fórumok, például az üzemi tanácsok tipikusan kormányzati, szakszervezeti, vagy munkáltatói nyomásra jöttek létre, és nem vették figyelembe a munkavállalók igényeit. Számos kutató osztotta azt a véleményt, hogy a közvetett részvételi fórumok elégtelen működése vagy a munkavállalók érdektelenségét, vagy a megfelelő támogatás hiányát tükrözték.

A kutatások másik nagy vonulata a részvétel és a termelékenység összefüggéseinek tanulmányozása. A kérdés úgy merült fel, hogy a van-e kapcsolat a participáció és a termelékenység növekedése között, vagy inkább a termelékenység-növekedésnek köszönhetően alkalmaz a menedzsment részvételi formákat, hogy javítsa a dolgozók munkakörülményeit. Az eredmények mindkét feltételezést igazolták. Az elvégzett kutatások alapján megállapítható, hogy a közvetlen részvételi formák pozitívan befolyásolják a termelékenységnövekedést. Ugyanakkor arra is fény derült, hogy a munkavállalói részvétel növekedése összefüggésben áll a termelékenység-növekedésével. Cable és Fitz Roy (1980) kutatásai arra az eredményre vezettek, hogy a

nagyobb mértékű részvétel, amely változatos intézményeket és az érintett témák széles körét jelenti, magasabb termelékenységhez vezet. Ezeket a megfigyeléseket mások kutatási eredményei is alátámasztották, Rosenberg és Rosenstein (1980), Bellas (1972), Jerovsek (1978).

A közvetett részvételi formák termelékenységre gyakorolt hatása már nem bizonyult ennyire egyértelműnek. A Svejnar (1982a) által végzett kutatások azt igazolták, hogy Németországban az üzemi tanácsok számára biztosított együttdöntési jog nem járult hozzá a vállalkozások termelékenységének növekedéséhez, sőt, éppen ellenkezőleg, még kismértékben csökkent is. Morishima (1988) japánban végzett kutatásai viszont egyértelmű pozitív irányú összefüggést mutattak a munkáltató által a munkavállalók számára biztosított konzultáció, vagy információátadás, és a cég nyereségessége, a termelékenysége és a munkaerőköltsége között.

Alan S. Blinder (1990) arra a következtetésre jutott, hogy a közvetett részvételi formáknak csak akkor van hatásuk a termelékenységre, ha az egy átfogóbb részvétellel kapcsolatos vállalati politika részei, egymagukban nagyon kismértékben befolyásolják a termelékenységet.

A nyolcvanas évek végén a munkavállalói tulajdon és a részvétel összefüggéseinek vizsgálata került az érdeklődés középpontjába. A legtöbb elvégzett kutatás azt bizonyítja, hogy mind a részvételnek, mind a munkavállalói tulajdonlásnak pozitív hatása van a vállalkozás termelékenységére. Ezt az észrevételt tükrözte a Conte (1982), Defourny (1986), Estrin, Jones, és Svejnar (1987) által végzett kutatás.

Az 1980-as évek változást hoztak a gazdaságpolitikában is. A fejlett országok azzal a problémával kerültek szembe, hogy a nemzetközi piaci verseny élesedése nagyobb rugalmasságot és új termelési módszerek, technológiák bevezetését követelte. Ezek a gazdasági erőfeszítések arra készítették a menedzsereket, hogy erősítsék kapcsolataikat a munkavállalókkal, főleg a már meglévő képviselői intézményeken keresztül, így a részvételi intézményekkel is úgy, mint félautonóm munkacsoportokkal, minőségi körökkel és a közvetett részvételi intézményekkel, nevezetesen az üzemi tanácsokkal. Számos kutató szentelt figyelmet a technológiaváltozások és a részvétel közötti összefüggéseknek (Müller-Jentsch, 1992), Sperling (1991). A tanulmányok rámutattak arra a tényre, hogy az új helyzetben az üzemi tanácsok szélesíthetik tevékenységi körüket, ennek következtében nagyobb hatást gyakorolhatnak a munkavállalók munka

és életkörülményeinek javítására. Az üzemi tanácsok és a menedzsment közötti szorosabb együttműködés azzal a kockázattal jár, hogy az üzemi tanács és a szakszervezet eltávolodhat egymástól (Herman Knudsen, 1995). Egyes kutatók, például a spanyol Pérez Pérez (1987) ezzel kapcsolatban a munkavállalók képviselőinek továbbképzését sürgeti. Miguélez (1993) megállapítja, hogy Spanyolországban az üzemi tanácsok nincsenek bevonva ezekbe a folyamatokba. Hasonló problémákról számolnak be brit kutatók is. Price (1988), Morris és Wood (1991) arra a következtetésre jutottak, hogy a munkáltatók az új technológiák bevezetése során a munkavállalói érdekképviselők meggyengítésére törekedtek. Price (1988) szerint a munkavállalók technológiai változásokkal kapcsolatos döntésekbe való bevonását nem az adott munkahelyen lévő intézmények határozták meg, hanem a kialakult légkör a menedzsment és a munkavállalók képviselői között. Ha ez pozitív volt, akkor hajlamosabbak voltak tárgyalni a munkavállalók képviselőivel, ellenkező esetben nem. Az új technológia bevezetése és a részvétel közötti összefüggések feltárására nem csak a tagállamok szintjén került sor, hanem az Európai Unió szintjén is. A Hyman és Streek (1988), Altmann (1992), Beirne és Ramsey 1992a által végzett kutatások azzal a megállapítással végződtek, hogy a munkavállalói részvétel mértéke függ a bevetendő technológia minőségétől, a munkavállalók életkörülményeire gyakorolt hatásától, a menedzsment vezetési stílusától, valamint a szakszervezet erejétől. Az egyetlen e témában született európai szintű összehasonlító tanulmányt az European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition készítette. Az 1987-88 között lezajlott felmérés 2807 vállalkozást és 7326 személyt érintett. Az európai szintű kutatások megerősítették a korábbi megfigyeléseket a proaktív szemlélet hiányáról a munkaegészség és biztonság kérdésében. A szerzők jelentős eltéréseket találtak a tagállami gyakorlatok között, amelyeket az egyes országokban alkalmazott technológiákkal, a vezetési stílusban, a tárgyalási pozícióban és a munkaügyi kapcsolatok rendszerében lévő különbségekkel magyaráztak.

A '70-es évek végén néhány fejlett nyugati országban, pl. Nagy-Britanniában, Dániában törvényt hoztak a munkavállalók munkahelyi biztonságának javítására, amelynek eredményeképpen a munkavállalói részvétel új intézménnyel, a munkaegészségi és biztonsági bizottsággal bővült. Számos kutatót foglalkoztatott a téma. Glendon és Booth (1982), Vogel (1991) megállapítják, hogy a törvény valóban ráirányította a figyelmet a munkavállalók munkaegészségi és biztonsági problémáira és

nagyfokú munkavállalói részvétel jött létre ezen a területen. Ennek ellenére a kutatások tanúsága szerint a szakszervezetek elégedetlenek voltak az eredményekkel. Ennek okát egyrészt a képviselők felkészületlenségében, másrészt korlátozott jogkörükben vélték felfedezni. Dán kutatók is hasonló eredményre jutottak. Kiil és Heide (1986), Aldrich (1988) a hiányosságok okát a szisztematikus munka és a proaktív szemlélet hiányában látták.

#### *a.) Nemzetközi kutatások és irodalom*

A munkavállalói részvétellel kapcsolatosan eddig négy átfogó, az Európai Unió országaira kiterjedő kutatás volt. Az első 1975-77 között zajlott, az elhatározás az Első Munkavállalói Részvétel és Önigazgatás Szociológiai Konferencián Dubrovnikban, Jugoszláviában született. A nemzetközi kutatócsoport, az „Industrial Democracy in Europe International Research Group” (IDE. I group) 10 nyugat-európai országokban, plusz Jugoszláviában és Izraelben, tehát összesen 12 országban végeztek kutatásokat a törvényi és intézményi feltételek hatásairól a munkavállalói részvétel alakulására. 134 vállalkozásnál mintegy 1000 félig strukturált interjút készítettek, valamint 8000 véletlenszerűen kiválasztott munkavállalóval kérdőívet töltettek ki. A kutatás fő elméleti modellje az adott ország részvételi intézményrendszere, a részvételben érintett szereplők hatalommegosztása és a szervezeti faktorok közötti kölcsönhatások vizsgálatán alapult. Az IDE. I. kutatócsoport által végzett felmérés eredményét három pontban lehet röviden összefoglalni. a.) a tényleges részvétel, valamint a részvétellel kapcsolatos várakozások nagyon alacsonyak voltak. b.) a szervezeti hierarchiának a részvétel szintjére gyakorolt hatása egyetemenlegesen független volt az adott ország társadalmi és gazdasági környezetétől. c.) a vizsgált vállalkozások nagyságának és az alkalmazott technológiának nem, vagy csak kismértékű hatása volt a tényleges munkavállalói részvételre.

A kutatást tíz évvel később 1986-87 között megismételték (IDE. II.) ugyanazzal az elméleti modellel felhasználásával, de csak a menedzsment és a szakszervezet bevonásával. A mintavétel alapjául az IDE. I. kutatás adatbázisa szolgált. A minta összetétele azonban időközben megváltozott, a korábbi 134 vállalkozásból akkor már csak a 72 létezett, ezért újabb vállalkozások bevonása vált szükségessé a kutatásba. A vizsgálat részben megerősítette a tíz évvel korábbi megállapításokat. A vizsgált időszak

gazdasági nehézségekkel volt terhes egész Európában, amely meghatározta a részvétel fejlődését is. A kutatócsoport megállapította, hogy a vizsgált országok többségében sem *de facto*, sem *de jure* nem fejlődött a munkavállalói részvétel. Az is megállapítást nyert, hogy nagyon kevés tényező volt hatással a részvételi struktúra és a hatalommegosztás közötti kapcsolatra. Az 1975-77 közötti kutatási eredményekhez hasonlóan a vállalkozás mérete, az automatizáltság szintje, a képzettségi követelmények, a termék összetettsége, a piac dominanciája, és a politikai instabilitás csak nagyon kismértékben voltak szignifikánsak, és járultak hozzá a részvételi folyamatok megértéséhez.

1988-ban az „Európai Unió Alapítványa a Munkavállalók Élet-, és Munkakörülmények Fejlesztésére” átfogó kutatásba kezdett „Workplace Involvement in Technological Innovation in the European Community” (1993) címmel, mind a 12 tagállam bevonásával az új információs technológiának a munkavállalói részvételre gyakorolt hatásáról. A kutatás öt szektort érintett, a gép- és elektronikai ipar, a bank és pénzügyi szektor, és a nagykereskedelmet a szolgáltató iparban. A vizsgálat középpontjában a munkavállalói részvétel szerepének megismerése állt a technológiai változások során. A vizsgálat interjútechnikán alapult, összesen 7326 interjú felvételére került sor, ebből fele-fele arányban részesültek a munkaadók és a munkavállalók képviselői. A technológiai változások és a részvétel kapcsolatának vizsgálata során az alábbi területekre helyeztek hangsúlyt: részvétel az oktatásban, a munka és egészségvédelemben, a munkaszervezet fejlesztésében, a termék minőségének javításában, az új technológiák bevezetésében. A kutatás eredményeképpen megállapítást nyert, hogy az új információs technológia nem vezet az álláshelyek számának csökkenéséhez, éppen ellenkezőleg, hozzájárul az új munkahelyek létrejöttéhez. A képzési programokban való munkavállalói részvétel kapcsán kiderült, hogy öt munkavállalói képviselőből egy nem vesz részt azok megtervezésében, a munkaegészség és biztonsági kérdésekbe való munkavállaló bevontság még mindig alacsony, a munkaszervezeti változásokban való részvételre az észak-dél dichotómia a jellemző, a minőségbiztosításban való részvételre továbbra is a szakszervezetek tradicionális idegenkedése volt tapasztalható.

Az Európai Szakszervezeti Kutatóintézet (ETUI) keretében Gerald Kester és Henri Pinaud (1997) vezette kutatócsoport Európa szerte összegyűjtötte a témával kapcsolatos szakszervezeti nézeteket, tapasztalatokat azzal a céllal, hogy a 21. század számára



kijelöljék a demokratikus partícipációval kapcsolatos, és követendő szakszervezeti irányelveket. Eredményeiket kilenc tételben foglalták össze, az alábbiak szerint.

- A demokratikus részvétel alapvető emberi jog
- A demokratikus részvételt egyetlen politikai ideológia sem sajátíthatja ki
- A részvétel alapja a munkavégzés (nem kizárólag a tőke)
- A demokratikus részvétel dinamikus folyamat
- A demokratikus részvétel továbbfejlődése megfelelő erőfeszítést igényel
- A szakszervezeti mozgalomnak újra fel kell fedeznie a demokratikus részvétel fontosságát
- A kérdésfeltevés: - kollektív tárgyalást vagy részvételt - hamis
- Nem létezhet demokrácia részvétel nélkül
- A demokratikus részvétel a szolidaritás megnyilvánulása

A szerzők kutatásaik alapján a demokratikus részvétel továbbfejlődével kapcsolatosan háromféle jövőképet vázoltak fel az alábbiak szerint:

1. A szakszervezetek kizárólag kollektív tárgyalások alapján kívánják befolyásolni a foglalkoztatási viszonyokat. A kollektív tárgyalások hatékonysága hosszabb távon csökken, ha a szakszervezetek nem veszik igénybe a munkavállalói részvétel nyújtotta lehetőségeket.
2. A munkahelyeken a kollektív tárgyalások és a munkavállalói részvétel egyaránt szerepet játszik a munkaügyi kapcsolatok alakulásában. Azonban, ha a szakszervezetek nem erősítik meg a különböző részvételi formák közötti kapcsolatot, elvesztik hatékonyságukat a jelenleg létező együttdöntési jogosítványok is.
3. A 21. századra az együttdöntés a részvételi fórumok összes formájába való bevonását hozza magával, beleértve a pénzügyi részvételt, és a vállalatirányításba való beleszólást.

1994-ben az Európai Unió Alapítványa a Munkavállalók Élet-, és Munkakörülmények Fejlesztésére nagyszabású helyzetfeltáró kutatásba kezdett (1977) 15 európai ország bevonásával a közvetlen participáció helyzetét illetően.

A kutatás eredményeképpen bebizonyosodott, hogy a direkt participáció hatása a munkavállalók élet-, és munkakörülményeikre igen bizonytalan. Általában véve elmondható, hogy a munkáltatók készen állnak több jogot és egyúttal nagyobb felelősséget ruházni a munkavállalókra. Különösen a zöldmezős beruházások esetében alkalmazzák szívesen a demokratikus részvétel intézményeit. A munkavállalók részéről azonban félelmek is megfogalmazódtak például a képzettség és a munkakör határainak “felpuhulása” miatt.

Az Európai Unióban a szakszervezetek kezdetben fenntartással fogadták a közvetlen participációs formák alkalmazását. Attól tartottak, hogy ennek révén a munkáltatók ellenőrzésük alatt fogják tartani a munkavállalókat “szívét, lelkét” ezáltal csökkenteni fog a szakszervezet befolyása. A kutatás eredménye alapján nyilvánvalóvá vált, hogy a menedzsmentet nem ezek a tényezők befolyásolják, hanem inkább a termelés növelését tartják szem előtt, amikor a munkavállalói participációt támogatják.

A másik félelemre okot adó gondolat, hogy a participációs fórumok munkahelyi elterjedése és megerősödése szembe állítja a szakszervezeteket és az üzemi tanácsokat. Ez a jelenség ott fordul elő, ahol a munkavállalók számára biztosított szociális juttatások terén versenyhelyzet áll elő az üzemi tanácsok és a szakszervezetek között, és ott, ahol a menedzsment politikájának kialakítása során nem veszi figyelembe a szakszervezet ezzel kapcsolatos érdekeit. Mindezek ellenére a fejlett országokban a szakszervezeteket a legnagyobb kihívás elé nem ezek a tények állítják, hanem a foglalkoztatás szintjének csökkenése és az ezzel járó szervezeti szint visszaesése.

#### *b.) A munkavállalói részvétellel kapcsolatos hazai kutatások*

Az egyik legjelentősebb részvételi intézmény, az üzemi tanácsok 1992. évi bevezetése óta meglehetősen kevés átfogó, empirikus kutatás készült Magyarországon a munkavállalók részvételi jogainak érvényesüléséről, ezért a témával kapcsolatos publikáció is sem túl széleskörű. Az új Munka Törvénykönyve hatálybalépését követően a figyelem középpontjába főleg az üzemi tanácsok jogi szabályozása került. Számos jogdogmatikai cikk jelent meg Prugberger Tamás tollából, amelyben a szerző

átfogó képet nyújtott a nyugat-európai particiációs fórumok jogi helyzetéről és egyúttal összehasonlította néhány külföldi ország ezzel kapcsolatos jogi szabályozását az hazai intézménynek, az üzemi tanácsnak biztosított jogosítványokkal, különös tekintettel az eltérésekből fakadó következményekre. (Prugberger, (1992, 1993).

Az üzemi tanácsok jogi státuszával kapcsolatos viták a mai napig sem zárultak le, a téma továbbra is viták forrása. Az üzemi tanácsok sajátos helyzete, amely a szakszervezetek munkahelyi jelenlétéből fakad, az érintetteket eltérő, számos esetben radikális elképzelések megfogalmazására sarkallja. Egyes szakszervezeti vezetők a megszüntetését sürgetik, míg mások jogi lépést, korrekciót tartanak szükségesnek. Ez utóbbiak jeles képviselője Prugberger Tamás, aki a német jogelméletet alapul véve azt javasolja, hogy a kollektív szerződést egy olyan átfogó jogintézményként kellene kezelni, mely egyfelől a szakszervezetek által a munkáltatóval, illetve érdekképviseleti szerveivel kötött kollektív szerződéseket, azaz tarifaszerződéseket foglalja magába, másfelől pedig az üzemi tanács és az üzemi vezetés között megkötésre kerülő megállapodásokat. Prugberger (2002.)

Az üzemi tanácsok működésével kapcsolatos tapasztalatok már korán, 1996-ban megfogalmazódtak Ladó Mária és Tóth Ferenc a „Helyzetkép az érdekegyeztetésről” című kötetében (340-351 o.). A részvétel intézményei című fejezetben a szerzők többek között rávilágítanak a szakszervezetek és az üzemi tanácsok kapcsolatának máig érvényes janus-arcuságára, vagyis a szerepátfedésre, amely kezdettől fogva jellemezte a két intézmény kapcsolatát. A kötetben összefoglalják a korábbi az üzemi tanáccsal kapcsolatos kutatásaik eredményeit.

Néhány évvel később Neumann László (1999) összefoglalja az üzemi tanácsok működésével kapcsolatosan addig megfogalmazódott nézeteket. Megállapítja, hogy az Európai Unió csatlakozással összefüggésben nem merültek fel olyan kifogások, amelyek jogi lépéseket igényelnének, Magyarország jogrendje összhangban van az EU közösségi joganyagával. Ennek ellenére - az Unió véleménye szerint - a munkavállalók jogainak védelme, különösen munkahelyi szinten, sok kívánni valót hagy maga után. A szerző megoldásképpen két alternatívát vázol fel. A Prugberger Tamás által szorgalmazott jogi megoldást, amely az üzemi tanácsok jogi megerősítését célozza, vagyis kompetenciájuk kibővítését az együttdöntési jogosítvány megadása által. Más kutatók, Héthy Lajos, Neumann László ezzel szemben inkább az ágazati egyeztetőrendszerek továbbfejlesztésében látják a kivezető utat. Ez utóbbi feloldaná azt

a feszültséget, amely abból adódik, hogy a szakszervezetek beszorultak a munkahelyekre, melynek során kompetencia vitába keveredtek az üzemi tanáccsal.

Tóth András (2000) „Az Üzemi Tanácsok, Szakszervezetek, Munkáltatók” c. cikkében átfogó elemzést közöl az üzemi tanácsok intézményesülésével kapcsolatos problémákról. Történeti visszatekintést ad az üzemi tanácsok létrejöttének körülményeiről, így a szakszervezeti pluralizmusról és annak hatásáról a munkahelyi szintű érdekképviselőre. Saját, interjún alapuló, és mások kutatásaiból arra a következtetésre jut, hogy az üzemi szintű érdekképviselő kritikus helyzetben van Magyarországon, amelyet a szerző „csendes válságnak” nevez. Ebből, véleménye szerint, az üzemi tanácsok jogosítványainak bővítésével lehet kikerülni. Az egyik lehetséges lépésként azt javasolta, hogy a munkavállalók véleménynyilvánításának biztosítása érdekében az ü. kapjon véleményezés jogot az üzemi munkarendet illetően. A másik javaslata az ü. közvetítői szerepének megerősítésével volt kapcsolatos. A szerző szerint jobban be kellene vonni az üzemi tanácsokat a munkahely szintű konfliktusok megoldásába. Mindezek érvényre jutásához azonban nélkülözhetetlen a szakszervezet kollektív alkuképességének és az ü. választás eredményének szétválasztása, az üzemi megállapodás intézményének eltörlése.

Az Érdekvédelmi Tanácsadó Szolgálat (ÉTOSZ) munkatársai, Kissgyörgy Sándor, és Vámos István (2001) a Hans Böckler Alapítvány kiadványában összegezték évtizedes gyakorlati tapasztalataikat, tematikusan bemutatták az üzemi tanácsok 1992-es bevezetése óta eltelt időszak eseményeit, és intézményülésével kapcsolatos tipikus feszültségócokat. Az elemzésben sorra vették az üzemi tanácsok és a szakszervezetek, valamint a munkavállalók, továbbá más részvételi fórumok kapcsolatának jellemzőit. Érvelésük arra engedett következtetni, hogy - szemben Tóth Andrással – a nehézségek ellenére ők sikeresnek tartják az üzemi tanács rendszer eddigi működését.

Mindezidáig a legnagyobb szabású empirikus kutatást az üzemi tanácsrendszer intézményesülésével kapcsolatosan Makó Csaba – Novoszát Ágnes végezte 1998 ősze és 1999. februárja között. Ennek során 100 vállalatra kiterjedően kérdőíves és interjú-technikán alapuló felmérést készítettek. A kutatás feltárta az üzemi tanácsok működésének jellemzőit, az üzemi tanácsok kapcsolatát a munkaadókkal, a munkavállalókkal és a szakszervezetekkel. Eredményeiket a Munkaügyi Szemle 2000. januári és februári számában tették közre.

Az adatok feldolgozása során elemezték a tulajdonformák és a tulajdon nemzetiségének hatását az üzemi tanácsok megalakulásának esélyeire, az információáramlás, tájékoztatás módját, minőségét és a kezdeményezőkézséget, a létrejött dokumentumok tartalmát, a működtetéshez szükséges vagy vélt tudástípusokat. Végül feltárták a szakszervezetek és az üzemi tanácsok viszonyának jellegzetességeit, befolyásuk mértékét.

Az eddig bemutatott kutatások alapján jól látszik, hogy kezdetben a figyelem középpontjában az üzemi tanácsok működésének jogi feltételei, jogosítványai szerepeltek. Később a kutatók részletes elemzésnek vetették alá az intézmény munkahelyi beágyazódottságát is. Ennek eredményeképpen sikeresen feltárták azokat a leglényegesebb feltételeket, amelyek máig hatóan meghatározzák működésüket.

A nemzetközi kutatások áttekintését követően megállapítható, hogy a munkavállalói részvétellel kapcsolatos hazai tudományos élet – figyelembe véve a gazdag nemzetközi irodalmat – igen szegényes. Alapvető, mindmáig fennálló hiányossága a hazai munkaügyi kutatásoknak, hogy tíz évvel a legjelentősebb részvételi intézmény, az üzemi tanács bevezetését követően a legalapvetőbb információkkal sem rendelkezünk a munkavállalói részvétel természetét illetően. A kutatások - kevés kivételtől eltekintve - kis mintán készültek, így adósak maradtak egy reprezentatív, viszonylag nagy mintán elvégzett felméréssel, amely statisztikai feldolgozást is lehetővé tesz. Összegezve elmondható, hogy jelentős szakadék tátong a gazdag külföldi szakirodalomból megismert, és a hazai kutatási gyakorlat között, amely lehetetlenné teszi összehasonlító elemzések készítését. Ez különösen Magyarországnak az Európai Unióhoz való csatlakozásával válik tarthatatlanná.

## **1.5. A KUTATÁS ELMÉLETI MODELLJE**

A kutatás célja, az egyik legjelentősebb hazai részvételi intézmény, az üzemi tanácsrendszer átfogó elemzése. A munkavállalói részvétellel kapcsolatos kutatások, mint azt korábban bemutatam, nem előzmény nélküliek a fejlett országokban. Ezért az elméleti koncepció kialakítása során - úgy vélem - nem hagyhatom figyelmen kívül a korábban kialakított elméleti modelleket. A munkavállalói részvétel fogalmából

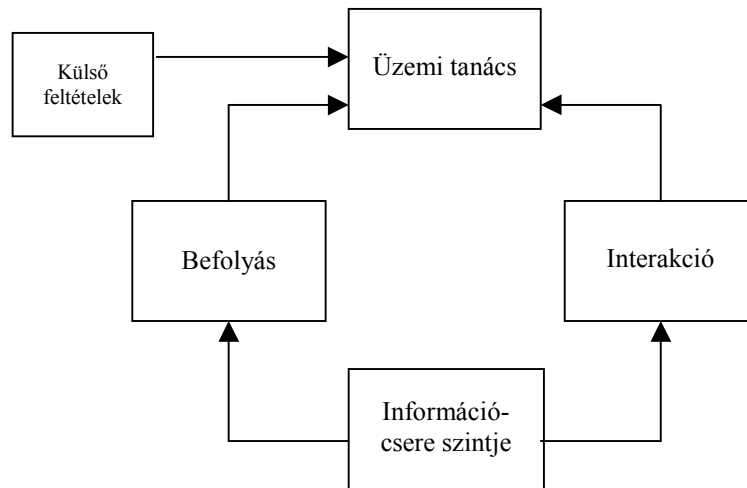
kiindulva a kutatók a részvétel tanulmányozására számos, egymáshoz nagyon hasonló koncepciót fogalmaztak meg. Az 1975-77 között végrehajtott kutatás során az IDE. I. kutatócsoport (1981a) a részvétel jellemzéséhez a legfontosabb dimenzióknak az adott ország részvételi intézményrendszerét, a munkaadók és munkavállalók közötti hatalommegosztás gyakorlatát, valamint a részvételt befolyásoló körülményeket tekintette.

Toby D. Wall (1977) szerint a részvétel tanulmányozása három jól körülhatárolható központi fogalom köré csoportosítható: a befolyás, az interakció, és az információ-megosztás. A befolyás a menedzsment és a részvételi intézmények közötti hatalommegosztást jelenti, ami a konzultációtól az együttdöntésen át az egyoldalú döntésig terjedhet. Az interakció, a munkáltató és a részvételi intézmény közötti kapcsolatok meghatározó jelentőségűek az eredményesség szempontjából. Az interakció természete lehet formális, informális, együttműködő, vagy konfrontatív, közvetett, vagy közvetlen. A harmadik, az információ-megosztás fontos feltétele az előbbi két dimenzió teljesülésének. Információ hiányában ugyanis sem interakció, sem befolyás nem jöhet létre a felek között.

Strauss (1979) hét tényezőt javasol figyelembe venni a részvételi intézmény, az üzemi tanács hatékonyságának vizsgálata során. Mindenekelőtt – véleménye szerint - a menedzsment által a részvételi intézmény számára biztosított információ mértékét és időzítését kell elemezni. Az üzemi tanácsok tagsága és a napirend által érintett tárgyalási témák vizsgálata ugyancsak fontos elemzési szempont. Végül a hatalommegosztás jellemzése fontos információval járul hozzá az üzemi tanács hatékonyságának megismeréséhez. Strauss azt állítja, hogy nem az a fontos szempont az elemzésnél, hogy vajon működik-e a részvétel intézménye, hanem hogy milyen körülmények szükségesek az optimális működéshez. Ezeket „kontingencia” feltételeknek nevezte, amely magában foglalta a szakszervezet erejét, a vállalkozás nagyságát, a munkavállalók és a menedzsment attitűdjét a participációval kapcsolatban, és a külső környezeti hatásokat.

A magyarországi üzemi tanácsok helyzetének elemzését megalapozó elméleti modell felállításához szintézisét képeztem a fenti modelleknek. Kiindulási alapként elfogadtam Toby D. Wall hármas, a részvétel fogalmára épülő, annak lényegét tükröző koncepcióját úgymint, befolyás, interakció, információ-megosztás. E három dimenzió mentén haladva kíséreltem meg feltárni az üzemi tanács sajátosságait, valamint a

működésével kapcsolatos jelenségek lényegét. A három említett vizsgálati dimenziót kiegészítettem a Strauss által javasolt vizsgálati kritériumokkal. Ezáltal kialakult egy komplex elméleti modell, amelynek operacionalizálása révén került sor az egyes változók meghatározására. (1. ábra).



*1. ábra:*

**Az üzemi tanács működését meghatározó tényezők elméleti modellje**

Az elméleti modell operacionalizálása révén a dolgozatomban az alább felsorolt jelenségek elemzésére, megtárgyalására helyezek hangsúlyt:

### **1.) Befolyás:**

- A szakszervezet, az üzemi tanács és a menedzsment kölcsönhatásának tényezői és dinamikája
- Az üzemi tanács függetlensége és az azzal kapcsolatos vélemények
- Az üzemi tanács tárgyalási pozíciójának jellemzése, tipikus konfliktusok, és nyomásgyakorlási lehetőségek és kapcsolódó gyakorlat jellemzése
- Az üzemi tanács döntéseit befolyásoló tényezők elemzése

### **2.) Interakció:**

- Az üzemi tanácsok, a munkáltatók és a szakszervezetek kapcsolatának leírása

- Az üzemi tanács aktivitását befolyásoló tényezők

### **3.) Információ-megosztás:**

- Az üzemi tanácsok információhoz való jutásának sajátosságai és feltételei

### **4.) „Kontingencia” feltételek:**

- A jogi környezet hatása és a szereplők ezzel kapcsolatos percepciója
- Az üzemi tanács működési feltételeinek jellemzése, a képzés, a szakértelem, és a materiális feltételek bemutatása
- A munkahely jellemzői és a részvétel összefüggéseinek feltárása
- A szakszervezet, a munkavállalók és a menedzsment attitűdjének jellemzése

## **1.6. A KUTATÁS MÓDSZERTANA**

A kutatás 2002 tavaszán kezdődött a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet, a Friedrich Ebert Alapítvány, a Munkaerőpiaci Alap, valamint a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium anyagi támogatásával. A téma vizsgálata során széleskörű adatfelvételre került sor. Az adatfelvétel magában foglalja az előkutatást, a próbalekérdezést, a kérdőíves adatfelvételt, és interjúk készítését. Az adatfeldolgozás során a tartalom és dokumentumelemzés mellett statisztikai módszereket is igénybe vettem.

### ***a.) Az előkutatás***

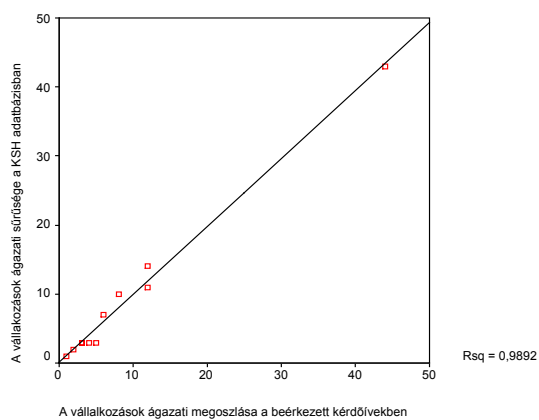
Az előkutatás célja az volt, hogy megfelelő alapadatok álljanak rendelkezésre a mintavételhez. Minthogy a kutatás az üzemi tanácsok vizsgálatára irányult, és azt megelőzően Magyarországon nem volt ezzel kapcsolatosan adatbázis ezért először ezt kellett létre hozni. Az előkutatás során a mintavételhez szükséges címlista előállításán túl még számos alapadat került begyűjtésre, amely egy egyoldalas formátumú adatlap postai úton történő kiküldésével történt. Az adatlap tíz kérdést tartalmazott az üzemi tanács létezésével, a munkáltató jellemzőivel és a helyi szakszervezettel kapcsolatosan. Az adatlap kiküldése során teljes körű lekérdezésre került sor. Az 1992. évi XXII. tv., a



Munka Törvénykönyve szerint üzemi tanács 50 fő feletti munkavállalói létszám esetén alapítható, ezért az adatlapot minden ötven főnél több munkavállalót foglalkoztató munkáltatóhoz eljuttattam. Ennek a feltételnek összesen 5522 munkahely felelt meg, tehát ennyi adatlap került kiküldésre. A címlistát a KSH Cég-Kód-Tár (2002) adatbázisából vettem. A kitöltött adatlap visszaküldése időtakarékoság és a kis terjedelem miatt faxon történt. A válaszolási arány mintegy 54 százalékos volt. A visszaérkezett 2997 darab adatlapból 2596 darab volt értékelhető, ennyi vállalkozás számolt be 50 főnél több alkalmazottról. A számítógépes adatrögzítést követően lehetővé vált egy címlista összeállítása azokról a munkahelyekről, ahol üzemi tanács működik Magyarországon. Az előkutatás nem elhanyagolható eredménye, hogy az üzemi tanácsrendszer tízéves fennállása során először jött létre egy olyan adatbázis, amelyből képet alkothatunk az üzemi tanácsok számáról. Az is előnye az adatbázisnak, hogy ez által lehetővé vált a kapcsolatteremtés mind az egyes üzemi tanácsok között, mind a kormányzati szervek számára. Ennek oktatási és adminisztratív szempontból is kiemelkedő jelentősége van.

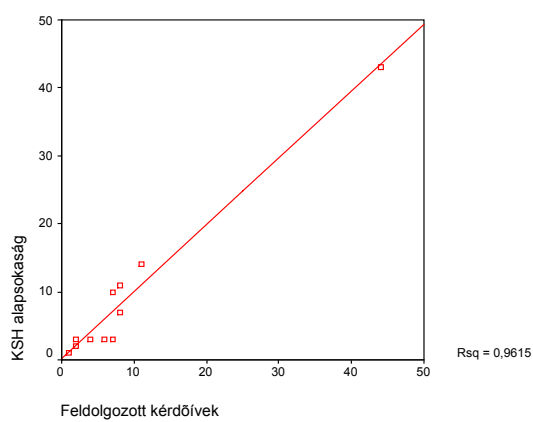
#### ***b.) A mintavételi eljárás***

Az adatfelvétel reprezentatív mintavételen alapul. A mintavételi arányok kiszámításához a KSH Cég-Kód-Tár (2002) adatbázist használtam fel. A mintavétel rétegzetten történt, melynek során két tényezőt vettem figyelembe a.) az 50 főnél nagyobb vállalkozások ágazati megoszlását, b.) ezen belül pedig a alkalmazotti létszámadatokat: az 50-100 fő közötti és 100 fő feletti vállalkozások megoszlását. A mintavételi arányokat a *mellékletben* szereplő 6.-7. tábla szemlélteti. Összehasonlítva a KSH Cég-Kód-Tár (2002) adatbázisából vett alapsokaság adatstruktúráját a beérkezett adatlapok, valamint a kérdőívek ágazati megoszlása alapján megállapítható, hogy azok jól illeszkednek az alapsokaság ágazati megoszlásához, amelyet a tapasztalt  $R^2$  értékek is bizonyítanak. Az alapsokaság-adatlap relációban az  $R^2=0,9892$ , ( $p=0,000$ ), az alapsokaság-kérdőív relációban pedig az  $R^2=0,9615$  ( $p=0,000$ ). Tehát a létrejött adatállomány reprezentatívnak bizonyult. A két minta alapsokasághoz való illeszkedését a 2.-3. ábra és az 1.tábla szemlélteti.



**2. ábra:**

**Az alapsokaság és a mintavétel alapjául szolgáló adatállomány illeszkedése**



**3. ábra:**

**A feldolgozott kérdőívek illeszkedése az alapsokaság ágazati megoszlásához**

**1. tábla: Az 50 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalkozások ágazati megoszlása a KSH adatbázisban, a beérkezett adatlapokon és a visszaküldött kérdőívekben**

<i>Ágazat megnevezése</i>	<i>KSH adatbázisban (%)</i>	<i>Adatlapokon (%)</i>	<i>Kérdőívekben (%)</i>
Mezőgazdaság	11	12	8
Bányászat	1	1	1
Feldolgozóipar	43	44	44
Villamos-energia-, gáz-, gőz-, víz	3	4	6
Építőipar	7	6	8
Kereskedelem, járműgyártás	14	12	11
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	3	3	2
Szállítás, raktározás, posta, távközlés	3	5	7
Pénzügyi tevékenység	3	3	4
Ingatlan, gazdasági szolgáltatás	10	8	7
Egyéb	2	2	2
Összesen	100	100	100

A mintavétel alapjául a visszaküldött adatlapok szolgáltak. A mintavételi arányok kiszámítást követően került sor a már rögzítetett 1275 üzemi tanács címét tartalmazó adatállomány mintavételi kritériumok szerinti leválogatására. Ehhez az SPSS „random sample of cases” menüpontját használtam. A kérdőíves minta elemszáma háromszor kétszáz fő volt. A mintába került munkahelyeken az üzemi tanácsi, a szakszervezeti, munkáltatói képviselőket egyaránt felkerestük. Az adatfeldolgozást követően megállapítást nyert, hogy az ötven főnél több munkavállalót foglalkoztató munkahelyek 49 százalékánál létezik üzemi tanács, ezért a minta reprezentativitása alapján arra következtetek, hogy a 4804 db 50 fő feletti vállalkozást alapul véve becslésem szerint 2600 üzemi tanács működik ma Magyarországon. Így a kérdőívvel lekérdezett 200-as elemszámú minta mintegy 7,7 százalékát teszi ki a Magyarországon ma létező üzemi tanácsok számának.

### **c.) A Kérdőív**

Külön kérdőív készült mind a három célcsoport számára. A felelet választós kérdések jelentős része mindhárom válaszoló csoportra vonatkozott. Az üzemi tanácsi kérdőív 132, a szakszervezeti kérdőív 125, a munkáltató számára pedig 82 zárt kérdést tartalmazó kérdőív készült.

#### ***A kérdőív kérdéscsoportjai a következők voltak:***

*Az üzemi tanács létrejötte, a jogi szabályozással kapcsolatos vélemények, a működési feltételek, a munkahely jellemzőinek bemutatása, az üzemi tanács összetétele, a munkahelyi szakszervezet jellemzése, a felek üzemi tanáccsal kapcsolatos attitűdje, az üzemi tanács működése a gyakorlatban, a felek együttműködése és a tárgyalási pozíciókat befolyásoló tényezők, az üzemi tanács munkavállalói kapcsolatainak jellemzése, az üzemi tanács függetlensége, valamint az üzemi tanács tevékenységének, eredményességének értékelése.*

A kérdőív esetleges hibáinak kiküszöbölésére 40 próbalekérdezésre került sor. A kérdőív lekérdezését a reprezentatív minta alapján a Monitor Kft végezte el. A munkaadók esetében kérdezőbiztosok közreműködésével, a szakszervezetek és az üzemi tanácsok esetén pedig önkitöltős módszerrel. Ez utóbbi két esetben csak a begyűjtés hárult a Monitor Kft munkatársaira. A válaszolási arány a munkáltatók esetében 100 százalék (200 db), az üzemi tanácsok esetében 91 százalék (182 db), a szakszervezeti válaszok esetén 72 százalék (144 db) volt. A kérdőívek statisztikai feldolgozása során az egyes válaszadó csoportok véleményének összehasonlítása, az arányosság biztosítása végett szükségessé vált, hogy a kérdőívek számát a legkevesebb, a szakszervezeti válaszolók által kitöltött kérdőívek számához (144 db) redukáljam. Ehhez az SPSS „random sample of cases” menüpontját vettem igénybe.

### **d.) Az interjúk**

A kutatást célcsoportonként (üzemi tanács, szakszervezet, munkáltató) háromszor 17 darab, azaz összesen 51 darab strukturált mélyinterjú egészítette ki. A mintegy 50 kérdésből álló interjúra a kérdőívek begyűjtését követően került sor. A célja az volt, hogy feltárja azokat a részleteket és összefüggéseket, amelyekre a kérdőív zárt kérdései

nem alkalmasak. A minta kialakítása során fő szempont volt, hogy bizonyos szempontból tipikus munkahelyek megkeresésére kerüljön sor. (Így a mintában legyen kis, közepes, nagy vállalkozás továbbá, állami önkormányzati, magán vállalkozás, stb.) Az interjúk felvételére 2003 tavaszán az Érdekvédelmi Tanácsadó Szolgálat (ÉTOSZ) munkatársainak közreműködésével került sor.

***Az interjú során feltett kérdéscsoportok:***

*Az üzemi tanács szervezeti céljai és funkciója, az üzemi tanács kommunikációs tevékenysége, az üzemi tanács kapcsolatainak alakulása a vállalati hatalmi erőterben, jogi feltételekkel kapcsolatos vélemények, a működési körülmények értékelése, a szakértelem, képzettség alakulása, az üzemi tanács tagságával kapcsolatos vélemények, az üzemi tanács hétköznapi működése és eredményességéről vallott nézetek.*

***e.) Adatfeldolgozás, elemzési módszer***

A adatrögzítését követően a kérdőívre adott válaszok alkalmassá váltak statisztikai elemzésre. Az elemzést az SPSS 8.0-s változatával végeztem el. A változók közötti alapösszefüggések jellemzésére, a válaszok megoszlásának megismerése céljából gyakoriságtáblákat készítettem. A változók közötti függetlenséget  $\chi^2$  próbával döntöttem el,  $p=0,05$  szignifikanciaszint mellett. Az asszociáció erősségének méréséhez 2x2-es táblák esetén a Phi, nagyobb táblák esetén a Cramer-féle V értékét vettem figyelembe, amelyet mindig a szignifikanciaszinttel együtt adtam meg. Az eredményeket a függelékben szereplő táblázatokban foglaltam össze.

A változók többnyire alacsony, nominális mérési szintűek voltak, ezért a változók közötti összefüggések feltárásához háromdimenziós kereszttábla-elemzést végeztem. Az ettől való eltérést az elemzés során jeleztem. A vizsgált jelenséggel összefüggő változópár mellett harmadikként, faktorváltozóként a megkérdezettek csoportkódját is bevontam a vizsgálatba, erre a három célcsoport, munkaadó, üzemi tanács, szakszervezeti véleményének összehasonlítása érdekében volt szükség. A hipotézisvizsgálat és a kereszttábla elemzés output-jai, valamint a kérdőívek, továbbá az interjúkérdések megtalálhatók a dolgozat mellékletét képező CD ROM-on.

Természetesen az eredmények értelmezése során óvatosan kell eljárni, hiszen a keresztábra-elemzéssel nem zárhatók ki az alternatív magyarázatok. Ugyanakkor az sem, hogy a megfigyelt változók között oksági összefüggés található. A hipotézisek igazolása során a disszertációban alkalmazott empirikus módszerekkel csak statisztikai „együtt járást” lehet bizonyítani, amely bizonytalanságot jelent feltételezett ok és az okozat között. Ennek elosztatásához a változók jelenleginél magasabb mérési szintjére, és kontroll változók bevonására lenne szükség. A keresztábra elemzés hátránya az is, hogy az ok és okozat közötti viszony iránya nem dönthető el egyértelműen, sokszor elképzelhető fordított oksági viszony is, bár ez sok esetben nem valószínű. Tehát, amikor a tapasztalt összefüggés alapján a vizsgált változók között oksági viszonyt feltételezek, illetve, amikor bizonyítottnak tekintem a hipotézist, akkor tudatában vagyok ezeknek a korlátoknak. Ennél részletesebb és egzaktabb elemzéshez - úgy vélem - az egyes résztémák külön vizsgálatára lenne szükség, amely túlmutat e disszertáció keretein.

## 2. A MUNKAVÁLLALÓI RÉSZVÉTEL JOGI ALAPJAI

### 2.1. A MUNKAVÁLLALÓI RÉSZVÉTEL SZABÁLYOZÁSA A NEMZETKÖZI JOGBAN

Az információhoz és a konzultációhoz való jog mára alapvető emberi joggá vált, annak ellenére, hogy mai napig erősen vitatott kérdés, hogy egy működő demokráciában egyáltalán szükség van-e politikai jogokra a munkahelyen, vagy e jogok gyakorlása az üzemen kívüli tevékenységekre korlátozódjon. A gazdasági érvek azonban már túlhaladták a politikaiakat. A részvétellel kapcsolatos kutatások ugyanis igazolták, hogy a munkavállalók döntésekbe való bevonása növeli a termelékenységet, elősegíti a munkabékét és megelőzi a munkaügyi vitákat.

A munkavállalók információs és konzultációs jogai nemzetközi jog által történő szabályozásának két alapvető forrása van: a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO), és az Európai Unió. Mindkét intézmény szabályozza az információs és konzultációs jogok érvényesülését a munkahelyen. Amíg az ILO főként ajánlásokat fogalmazott meg a szociális párbeszéd elősegítésére, addig az EU direktívákkal szabályozta a munkavállalók információhoz, konzultációhoz való jogát

#### *a.) A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet*

Az ILO érdeklődése a téma iránt visszavezethető egészen a Philadelphia-i Nyilatkozatig (1944), amelyben a munkáltatók és a munkavállalók közötti konzultáció folyamatos fejlesztésére szóló program kidolgozására tett javaslatot. Ennek szellemében fogalmazódott meg 1951-ben a 92. számú Ajánlás a Munkahelyi Együttműködésről, majd ezt követte 1967-ben a 129. számú Ajánlás a Munkahelyi Kommunikációról. Már a 92. számú Ajánlás is megkülönbözteti azokat a témaköröket, amelyeket a tájékoztatás és a konzultáció során érinteni kell. A 129. számú ajánlás tovább megy, és részletesen iránymutatást ad arra vonatkozólag, hogyan lehet a tájékoztatás révén megteremteni a kölcsönös megértést és a bizalom légkörét a munkavállaló, és a munkáltató között. Ugyanakkor az Ajánlás azt is hangsúlyozza, hogy a konzultációs jogok érvényesülése nem akadályozhatja a kollektív tárgyalás intézményét. A munkavállalók információhoz való jogát más ILO dokumentumok is szabályozzák. A 158. számú Konvenció a Munkaviszony Megszüntetéséről ugyancsak érinti a munkavállalók információs, konzultációs jogát. A 13. cikkely jogot biztosít a munkavállalók képviselőinek az

információhoz és a konzultációhoz, amennyiben gazdasági, technológiai, vagy szerkezeti okok miatt elbocsátásra kerülne sor. Az ILO az említett jogok érvényesülése érdekében más kiegészítő intézkedéseket is hozott, így rendelkezett a munkavállalók képviselőinek védelméről, a munkaidő kedvezményről, a diszkriminációról. Az információhoz és konzultációhoz való jog alapját képezi a kollektív tárgyalásoknak is. Ezért a 163. számú Ajánlás a Kollektív Tárgyalásokról ugyancsak ösztönzi a munkavállalók képviselőinek információhoz való jutását olyan mértékben, hogy a munkavállalók képviselői érdemben részt vehessenek a kollektív tárgyalásokon.

### ***b.) Az Európai Unió***

A részvételi jog Európai Unió szintű szabályozása a 80'-as években gyorsult fel. Ezt a folyamatot Jacques Delors neve fémjelzi, aki az Egységes Piac kialakulásával párhuzamosan szükségét látta az információs és konzultációs mechanizmus európai szintű megerősítésének is. A 90'-es években a figyelem középpontjába az ún. direkt participáció került. Ekkor újra felfedezték az emberi erőforrás irodalomban a bizalomra épülő munkaügyi kapcsolatokat. (Tóth András – Yousef Ghellab 2003) Számos EU direktíva született a munkavállalók konzultációs, információs jogaival kapcsolatosan, amely változatos formában történhet: így a munkáltató köteles konzultálni a munkavállalók képviselőivel a vállalkozás tulajdonosának megváltozása, valamint csoportos létszámleépítés esetén, továbbá munkaegészségügyi, munkabiztonsági kérdésekről, a munkavállalók képviselőinek a vállalkozás vezető testületébe való bevonásáról, stb. Ezt a széttagolt gyakorlatot egységesítette az Európai Unió a 2002/14/EC számú direktívájával, és ezzel új alapokra helyezte a munkavállalók konzultációs, információs jogainak szabályozását. A keretszabályozás minimum követelményeket állított fel a konzultációs jogokat illetően, meghatározta, hány fő (50) esetén köteles a munkáltató konzultációt folytatni a munkavállalók képviselőivel. A direktíva felsorolja azokat a témaköröket, amelyeket a munkáltató köteles megvitatni a munkavállalók képviselőivel. Ezen túlmenően minden tagállamnak gondoskodni kell arról, hogy rendelkezésre álljanak megfelelő jogi eszközök, szankciók arra az esetre, ha a direktíva be nem tartása miatt intézkedésre lenne szükség.

A direktíva egyik eredménye az volt, hogy megszilárdította a tagállamokban már nemzeti szinten létező intézményes gyakorlatot, vagyis az üzemi tanácsrendszert, ugyanakkor ez felhívást jelentett azon országok számára, ahol a munkavállalói



részvételnek korábban nem voltak intézményes formái. Ez utóbbi számos újonnan csatlakozó közép-kelet európai országot is érint. (Tóth András – Yousef Ghellab 2003)

## 2.2. A MUNKAVÁLLALÓI RÉSZVÉTEL KRITÉRIUMAI MAGYARORSZÁGON

Magyarországon minden olyan vállalatnál vagy szervezetnél üzemi tanácsot (ÜT) lehet létrehozni, ahol 50 fő vagy annál több alkalmazott dolgozik. A kisebb (15-50 főt alkalmazó) munkáltatóknál - munkavállalói részvételre - egy megbízott megválasztására van lehetősége az alkalmazottnak; ő az ún. üzemi megbízott (ÜM). Az üzemi tanácsra vonatkozó szabályok alkalmazandók az üzemi megbízottra is. Ennél kisebb vállalatokat, illetve szervezeteket illetően nincs semmilyen kényszer vagy kötelezettség, de a lehetősége itt is adott. A köztisztviselők nem tartoznak e törvény hatálya alá, nem élhetnek a részvétel jogával. Ezzel szemben az ún. közalkalmazottak létesíthetnek saját tanácsot, de ezekre a közalkalmazotti tanácsokra külön törvény az irányadó. Jelen vizsgálat azonban nem terjed ki e területre.

Végezetül, ha több üzemi tanács vagy megbízott működik egy munkáltatói szervezeten belül, az üzemi tanácsok választásával egyidejűleg egy központi üzemi tanácsot (KÜT) is alakítani kell. A központi üzemi tanácsra és annak tagjaira ugyanazok a szabályok vonatkoznak, mint az üzemi tanácsokra és azok tagjaira.

## 2.3. JOGOK ÉS HATÁSKÖRÖK

Lényegesek a munkavállalói részvétel kritériumai, s természetesen hasonló fontosságúak az üzemi tanácsok jogai és hatáskörei is. Korábban már említettük, hogy a magyar üzemi tanácsi modellt kialakulására a német minta volt a legnagyobb hatással. Ennek ellenére a magyar szabályozás más mint a német, az üzemi tanácsok jogköreit illetően szűkebb. Magyarországon az üzemi tanácsok három jogosítvánnyal rendelkeznek (Munka Törvénykönyv 65. cikk). A legfontosabb jog az együttdöntési jog, amelynek révén az üzemi tanácsok valójában vétójoggal bírnak. A Munka Törvénykönyvében ez a jog a (kollektív szerződésben megállapított) jóléti célú pénzeszegek felhasználásáról, illetve az ilyen jellegű intézmények és ingatlanok hasznosításáról szóló döntésekre vonatkozik. Ezt a jogot általában a vállalat jóléti vagyonát (például üdülők, egészségügyi programok, sportlétesítmények, ételmezési

juttatások, üzemi étkezők stb.) illető döntésekre tartják fenn. Különösen erről a jogkörről voltak éles viták és konfliktusok a munkáltató és az üzemi tanács között.<sup>1</sup>

A második jog a véleményezési jog. A munkáltatónak ki kell kérnie az ÜT véleményét a munkavállalók nagyobb csoportját érintő munkáltatói intézkedések tervezetéről. Így különösen a munkáltató átszervezésére, átalakítására, szervezeti egység önálló szervezetté alakulására, privatizálására, korszerűsítésére vonatkozó elképzelésekről; valamint a személyügyi nyilvántartás rendszerének kialakítására vonatkozó elképzelésekről, személyügyi, a munkavállalók képzésével összefüggő, a foglalkoztatást érintő tervekről, a korkedvezményes nyugdíjazásra vonatkozó elképzelésekről és a munkavállalók lényeges érdekeit érintő belső szabályzatainak tervezetéről szóló döntések előtt. Valójában ez a jog kiterjed a munkáltató valamennyi, a munkaerő létszámával kapcsolatos intézkedésére.

Végezetül a harmadik jog a tájékoztatási jog; a munkáltatónak tájékoztatnia kell az ÜT-t a munkáltató tevékenységi körének jelentős módosításáról, illetve a munkáltató beruházásaira vonatkozó jelentős döntések tervezetéről; valamint legalább félévente a munkáltató gazdasági helyzetét érintő kérdésekről, a bérek, keresetek alakulásáról és a bérkifizetéssel összefüggő likviditásról, a foglalkoztatás, munkafeltételek jellemzőiről, a munkaidőről. Az üzemi tanács kérdést tehet fel a munkáltatónak az alkalmazottak üzleti és szociális érdekeivel, a foglalkoztatással, illetve a hátrányos megkülönböztetéssel kapcsolatos bármilyen témában. (68. cikk).

Mindezek mellett létezik még egy fontos jog a munkavállalói, illetve alkalmazotti részvételt illetően.<sup>2</sup> A 200 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalatoknál az üzemi tanácsoknak kinevezési joga van — a szakszervezetekkel folytatott konzultációt követően — a vállalat felügyelő bizottsága tagjainak 1/3-ára vonatkozóan.

Végezetül Magyarországon a munkavédelmi képviselők intézményét gyakran a munkavállalói részvételi struktúra részeként említik. Az üzemi tanácsok választásával egyidejűleg választják meg az alkalmazottak általános választáson a munkavédelmi képviselőket is. A munkavédelmi képviselők az üzemi tanácsokkal és

<sup>1</sup> A rendszerváltást követően a [privatizációs céllal megvásárolt vállalat](#) vezetése a költségek csökkentése érdekében értékesíteni kívánta a szociális-jóléti intézményeket. Ilyen esetekben az üzemi tanácsok általában éltek együttdöntési jogukkal, hogy megakadályozzák az üdülők eladását, ami gyakran bírósági perhez vezetett.

<sup>2</sup> Ezt azonban nem a Munka Törvénykönyve szabályozza, hanem az 1997. évi CXIV. számú új társasági törvény.

szakszervezetekkel egyetemben vállalati szinten foglalkoznak a munkaegészség és munkabiztonság feltételeivel.

#### **2.4. AZ ÜZEMI TANÁCSOK JOGAINAK PERCEPCIÓJA**

Az 1992. évi XXII. tv., az új Munka Törvénykönyve hatálybalépését követően, de azt megelőzően is a figyelem középpontjában főleg az üzemi tanácsok jogi szabályozása állt. Számos jogdogmatikai cikk jelent meg, amelyek átfogó képet adnak a nyugat-európai participációs fórumok jogi helyzetéről és egyúttal összevetik az újonnan létrejött magyar üzemi tanácsok helyzetével, különösen, ami az eltérő jogosítványokat és azok következményeit illeti. (Prugberger, (1992, 1993.)) Prugberger, Ploetz (1992) szerint a törvény diszkriminatív, lehetőséget teremt a munkáltató számára, hogy megkérdőjelezze a szakszervezetek legitimitását. Ladó, Tóth (1994, 1996) nem osztják ezt a nézetet, szerintük a munkáltatók semleges szerepet játszanak az üzemi tanácsi választásokon, vagy éppen csak arra törekednek, hogy elkerüljék azok megalakulását. Szélsőséges esetben az is előfordulhat, hogy a munkáltatók megakadályozzák a szakszervezeti jelöltek indulását a választáson (Tóth András, (1998)).

Számos kutató véli úgy, hogy az üzemi szintű érdekképviselő - beleértve a részvételi jogok gyakorlását is - válságban van Magyarországon. Megoldásként két alternatívát javasolnak. Jogi megoldást, amely az üzemi tanácsok jogi megerősítését célozza, vagyis kompetenciájuk kibővítését az együttdöntési jogosítvány megadása által. Ezen irányzat jeles képviselője Prugberger Tamás, aki a német jogelméletet alapul véve azt javasolja, hogy a kollektív szerződést egy olyan átfogó jogintézményként kellene kezelni, mely egyfelől a szakszervezetek által a munkáltatóval, illetve érdekképviselői szerveivel kötött kollektív szerződéseket, azaz tarifaszerződéseket foglalja magába, másfelől pedig az üzemi tanács és az üzemi vezetés között megkötésre kerülő megállapodásokat (Prugberger (2002.)).

Más kutatók, Héthy Lajos, Neumann László ezzel szemben inkább az ágazati egyeztetőrendszerek továbbfejlesztésében látják a kivezető utat. Ez utóbbi feloldaná azt a feszültséget, amely abból adódik, hogy a szakszervezetek beszorultak a munkahelyekre, melynek során kompetencia-vitába keveredtek az üzemi tanáccsal.

Az üzemi tanácsok jogi státuszával kapcsolatos viták a mai napig nem zárultak le, a téma továbbra is viták forrása. Az üzemi tanácsok sajátos helyzete, amely a

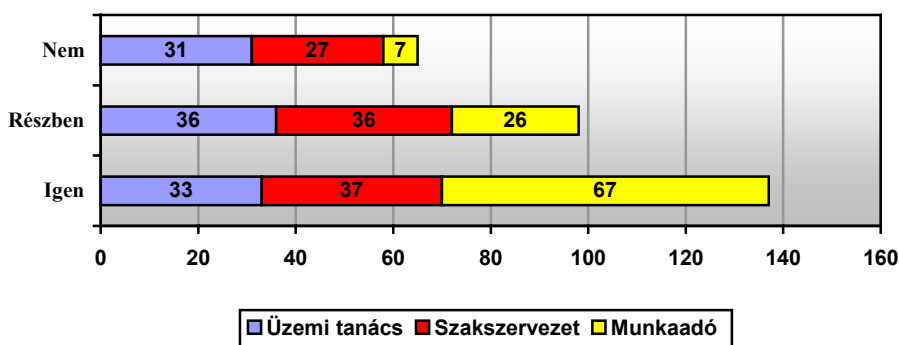
szakszervezetek munkahelyi jelenlétéből fakad, az érintetteket eltérő, számos esetben radikális elképzelések megfogalmazására sarkallja. Egyes szakszervezeti vezetők a megszüntetését sürgetik, míg mások jogi lépéseket, korrekciót tartanak szükségesnek.

A jogi bizonytalanságot mutatja az is, hogy gyakran alakul ki vita a törvény értelmezéséről. A megkérdezett üzemi tanácsi válaszadóknak csupán a fele mondta, hogy a Munka Törvénykönyve világosan fogalmaz, a jogokat és kötelezettséget illetően, 25 – 25 százalékuk igen is, nem is, illetve egyáltalán nem. A munkáltatók még ennyire sem voltak elégedettek, harmadrészüket mondta, hogy nem elégedett a törvényben megfogalmazottak egyértelműségével. Közülük sokan osztják azt a véleményt, hogy ezeket a jogokat „a Munka Törvénykönyve rosszul határozza meg, ezért nehéz őket a gyakorlatban kezelni”.

Az üzemi tanácsi jogok értelmezése körüli vitákról azonban, inkább múlt időben beszéltek az interjú alanyok. Kezdetben elsősorban annak értelmezése körül voltak viták, hogy az egyes jogok tartalmába mit kell beleérteni. A munkáltatók véleménye szerint a tanács olyan információkra is igényt tartott, amelyekre szerintük nem voltak jogosultak. Időközben a jogokkal kapcsolatos vitákat a felek 54 százalékban üzemi megállapodásban rendezték, illetve pontosították. Szakszervezeti vezetők arról is beszámoltak, hogy a tanács jogainak értelmezése körüli vitákban a szakszervezet közreműködésére volt szükség ahhoz, hogy a munkáltatóval tisztázzák a jogosítványok terjedelmét. A véleményekből az a következtetés vonható le, hogy a jogok értelmezése körüli viták, a munkahelyeken lezajlottak, ahol felkészült, a szakszervezet által is támogatott tanácsok működnek és a munkáltató is hajlik az együttműködésre, ott a tanácsok számára kedvező irányban dőltek el a viták. Azonban az is látható, hogy elsősorban a kisebb cégeknél, ahol még nem erősödött meg az üzemi tanács, továbbra is a munkáltatói jogértelmezés a meghatározó.

Természetesen az üzemi szintű szociális partnerek helyzetükből fakadóan eltérően ítélik meg a törvény által biztosított jogosítványokat. A többség véleménye azonban megegyezett abban, hogy a jogok bővítésénél nagyobb gond jelenleg, hogy sok üzemi tanács a meglévő jogokkal sem tud élni. Nem meglepő, hogy a munkaadók nagy többsége (67 %) az üzemi tanácsok jogaival kapcsolatban elégedettségének adott hangot, míg a szakszervezeti és az üzemi tanácsi vélemények már nem voltak ennyire pozitívak. A jogokkal kapcsolatos elégedetlenség leginkább az üzemi tanácsok véleményére volt jellemző, annak ellenére, hogy az üzemi tanácsok egy meghatározott

csoportjának, azoknak, akik nagyobb munkavállalói létszámot foglalkoztató, stabil munkaügyi kapcsolatokkal rendelkező munkahelyeken működnek, sikerült maximalizálni a jog által nyújtott lehetőségeket. A szakszervezetek kismértékben ugyan, de elégedettebbek voltak az üzemi tanácsok jogosítványaival (37 %), mint az üzemi tanácsok, akik e tekintetben a legkevésbé (33 %) optimista választ adták. (4. ábra.)



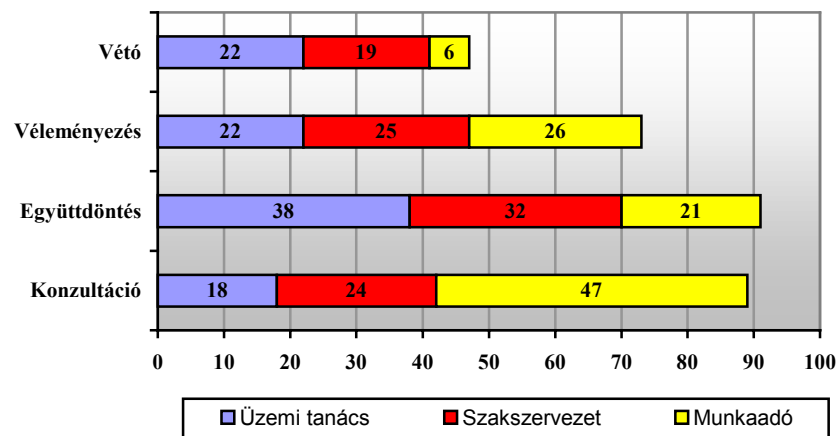
4. ábra:  
Elégedettek-e az üzemi tanács jogosítványival?

Ami az üzemi tanácselnökök véleményét illeti, nem meglepő, hogy ők voltak a legkevésbé elégedettek a jogaikkal, hiszen létezésük egyedüli forrása a jog, minthogy nem rendelkeznek tagsággal, és egyéb nyomásgyakorló eszközökkel sem. Tevékenységük eredményessége közvetlenül függ attól, hogy mennyire képesek jogaik érvényesítésére. Mégis e kérdésben véleményük megoszlott. A választóvonal elsősorban az eredményesen működő és a kevésbé eredményes tanácsok elnökei között húzódott. A sikeres tanácsok elnökei lényegében megfelelőnek tartják a jogosítványukat, bár azok bővítését és erősítését ők is szükségesnek tartják. A gyengébben funkcionáló tanácsok elnökei sokkal jobban hangsúlyozták, hogy a jogok erősítésére lenne szükség a tanácsok munkájának hatékonyabbá tétele érdekében. Az igényt nem annyira a bővítéssel kapcsolatosan fogalmazták meg, hanem olyan értelemben, hogy a jog kényszerítse ki a meglévő jogosítványok gyakorolhatóságát. Többen is felvetették, hogy szankcionálni kellene, ha a munkáltató megsérti a jogszabályokat. Ugyanakkor komoly eredménynek tartanák már azt is, ha a jelenlegi jogosítványukat gyakorolni tudnák. Szükségesnek tartanák a jogok erősítését is, mert a véleményezési jog gyakorlása, megítélésük szerint, semmire nem kötelezi a munkáltatót, a véleményt figyelmen kívül hagyhatja. Ezért elsősorban az

együtt döntések körét bővítenék a stratégiai kérdésekben és a csoportos létszámcsökkentéseknél.

Az egyik legvitatottabb kérdés az együttdöntési jogosítvány gyakorlása, amely az üzemi tanácsot a jóléti alap felhasználásával és a jóléti intézmények működtetésével kapcsolatosan illeti meg. Néhány radikális nézeteket valló kutató arra a következtetésre jutott, hogy a magyar üzemi tanácsokat is a Németországihoz hasonló együttdöntési jogosítvánnyal kell felruházni. (Prugberger, (1998.)) Mások mellett érvelnek, hogy a munkahelyeken fenn kell tartani a menedzsment döntési szabadságát, ezért az üzemi tanácsok jogosítványainak szükségszerűen alacsonyabb szintűnek kell lennie az együttdöntésnél. (Tóth A. (1998.)) Az üzemi tanácsok erősebb jogosítványok utáni igényét az is jelzi, hogy a jogok továbbfejlesztésével kapcsolatban a többség az együttdöntési jog kiszélesítését említette első helyen. Az együttdöntési jogkör bővítésének igénye felmerült a foglalkoztatási és átszervezési ügyekben is. A szociális, jóléti pénzeszközökkel kapcsolatban volt, aki azt az igényt fogalmazta meg, hogy az alapok létrehozására törvénnyel kellene kötelezni a munkáltatókat. Más vélemény szerint, a tanácsnak nagyobb szerepet kellene kapnia a szociális keretek kialakításában. Volt, aki szerint a véleményezési jogkört ki kellene terjeszteni a humán vezető kinevezésére.

A szakszervezeti válaszolók nem akkora hangsúllyal (32 %) mint az üzemi tanácsok (37 %), de ugyancsak az együttdöntési jogosítvány megerősítését említették első helyen. Az viszont egyáltalán nem meglepő, hogy a munkáltatók többségének (47 %) véleménye szerint - ha egyáltalán szükséges erősíteni a jogosítványokat - az csak is a konzultáció irányába történhet. (5. ábra.)



**5. ábra:**  
Mely üzemi tanácsi jogosítványok fejlesztése szükséges?

Az együttdöntési jogkör terjedelme körüli vitákról az interjúkban több munkáltató is említést tett. Megítélésük szerint az üzemi tanács indokolatlanul akarta érvényesíteni ezt a jogát, például ingatlan értékesítési ügyekben. Korábban voltak viták a jóléti pénzeszközök felhasználása terén is, hogy meddig terjed a szakszervezeti jog a keretek, szabályok megállapítása terén, és hol kezdődik a tanács együttdöntési joga a felhasználásban.

Az üzemi tanács véleményalkotási jogosítványa – amely a munkaerő nagyobb csoportját érintő intézkedések esetén illeti meg – is igen sok félreértésre ad okot. Még az is vitatott, mi számít nagyobb csoportnak. A véleményezési joggal kapcsolatos nézetek és gyakorlat igen eltérő lehet. Az interjúk során például az üzemi tanácselnökök gyakran megkérdőjelezték a véleményezési jogot „mert a munkáltatónak nem kell semmit tennie az üzemi tanács véleményével”. A megkérdezett személyek többségének az a benyomása, hogy a legtöbb üzemi tanács „jogainak értelmezésével vagy érvényesítésével” foglalkozik.

A jól működő üzemi tanácsok elnökei azonban úgy ítélik meg, hogy a véleményezési joggal is lehet eredményeket elérni, ha megfelelő a kapcsolat a munkáltatóval és szakmailag színvonalas, érvekkel alátámasztott a vélemény. Megítélésük szerint növelné a véleményezési jogkör jelentőségét, ha a munkáltatónak írásban kellene indokolnia, hogy miért nem fogadja el az üzemi tanács véleményét.

A szakszervezeti vezetők véleménye szerint nem az a baj, hogy az üzemi tanács jogosítványai gyengék. Néhányan úgy vélik, hogy a gond leginkább az, hogy a meglévő jogokkal sem tud élni a tanács. Ezért megoszlott a szakszervezeti vezetők véleménye, a tanácsok jogosítványainak bővítéséről. A nagyobb cégeknél, ahol hatékony mindkét intézmény tevékenysége és jó az együttműködés, a szakszervezeti elnökök szükségesnek tartanak a tanács jogainak bővítését, erősítését. A bővítésnél a foglalkoztatási kérdéseket, a létszámgazdálkodást említették. A szakszervezeti vezetők közül voltak, akik úgy nyilatkoztak, hogy nincs szükség az üzemi tanács jogainak a bővítésére. Ezt azzal indokolták, hogy ez a szakszervezeti jogokat és pozícióit gyengíthetné. Véleményük szerint inkább a szakszervezeti jogokat kellene erősíteni. Ezzel ellentétes az a szakszervezeti vélemény, miszerint egy szakszervezet mindenbe beleszólhat, ha megfelelő erővel rendelkezik. Az üzemi tanács beleszólási lehetőségeit viszont a jogok határozzák meg, ezért azokat erősíteni kellene.



A szakszervezeti vezetők közötti ellentétes vélemények háttérében az állhat, hogy vannak akik felismerik, hogy a tanács jogainak bővítése az üzemi szakszervezetnek is érdekében állna. A szakszervezeti és az üzemi tanácsi véleményeltérés mögött nyilvánvalóan az a magyar sajátosság lelhető fel, hogy a szakszervezetek – függetlenül a szakszervezeti befolyás tényétől - riválist látnak az üzemi tanácsban, amelyet az üzemi tanácsoknak biztosított erősebb jogosítványoktól való félelem is táplál.

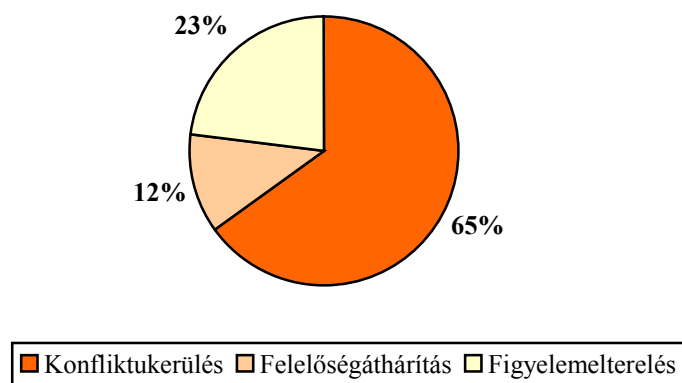
A munkáltatói oldalt képviselő interjúalanyok egyöntetűen megfelelőnek és elegendőnek ítélik az üzemi tanácsok jogait. Volt, aki úgy fogalmazott, hogy annak a szerepnek, amit a politika szánt az üzemi tanácsnak, ezek a jogok megfelelnek. Az interjúkból az is kiderült, hogy a munkáltatói képviselők egy része nincs pontosan tisztában az üzemi tanács jogaival, és gyakorta keveri azokat a szakszervezeti jogokkal. Ez különösen ott jellemző, ahol a személyi átfedések miatt összeecsúszik a tanács és a szakszervezet. A humán vezetők egy része azt fogalmazta meg, hogy a jogosítványok elegendők a feladatok ellátásához, de ezek sincsenek kihasználva. Olyan vélemény is megfogalmazódott, hogy német, vagy más európai minta alapján megerősíthetőek lehetnének az üzemi tanácsok jogosítványai, de akkor a szakszervezeti tevékenységnek az ágazatokra kellene épülnie, és meg kellene szüntetni a párhuzamos képviseletet. A jogi szabályozás tekintetében néhányan fontosnak tartanak a szakszervezeti és üzemi tanácsi jogok pontosabb szétválasztását. A humán vezetők többségének teljes az elégedettsége az üzemi tanácsi jogokkal, valószínűleg azt tükrözi, hogy a tanácsot alapvetően ellenérdekelt félnek és nem együttműködő partnernek tekintik.

Az üzemi tanácsok helyzetét jobbító tényezők sorában azonban nem feltétlenül a jogok bővítése szerepel az első helyen, ennél talán döntőbb az, hogy a törvényben meghatározott jogosítványok milyen mértékben érvényesülhetnek, vannak-e ezen túlmenően megállapodásban rögzített jogosítványok. Az aktívabb üzemi tanácsok elenyésző kisebbsége számára a kérdés azonban nemcsak az értelmezésről szól, hanem további jogok megszerzéséről. Előfordult, hogy az ilyen üzemi tanácsok szerződésben állapodtak meg a munkáltatóval a jogszabályi kereten túlmutató konkrét jogokról. Az interjúkban példákat említettek különösen az együttdöntési jog kiterjesztéséről az egész szociális területre, munkakörülményekre, alkalmazotti képzésre és oktatásra vonatkozóan. Az interjúalanyok többsége azonban arról számolt be, hogy a Munka Törvénykönyvében biztosított jogosítványokon felül, helyi megállapodások alapján nem rendelkeznek többlet jogokkal az üzemi tanácsok. Ez azzal is magyarázható, hogy

többségük a saját feladatait nem a helyi viszonyok, folyamatokból fakadó problémák, vagy lehetőségek alapján határozza meg, hanem a törvényben meghatározott jogokból vezeti le. A másik magyarázat az lehet, hogy a törvényben a véleményezési és együttdöntési jog megfogalmazásában egyes részek meglehetősen általánosak és így kiterjesztően is értelmezhetők. Ebből következően az általunk határeseteknek minősített ügyekre is vonatkoznak.

Az interjúkban az üzemi tanácselnökök olyan üzemi tanácsi jogokról, tevékenységekről is említést tettek, amelyek nem következnek egyértelműen a törvényi szabályozásból. Több helyen is van arra példa, hogy a szociális, jóléti pénzalapok, intézmények kezelésének egy részét, esetenként jelentős részét, a munkáltatók átengedik az üzemi tanács döntési jogkörébe, lemondva az együttdöntési jogosultságukról. Olyan határesetekről is történt említés, mint például az önkéntes nyugdíj-, és egészségpénztár szervezése és működtetése, mint üzemi tanácsi tevékenység. Határesetnek tekinthető, hogy a munkáltató az együttdöntési jogkörbe tartozónak fogadta el a vállalati lakások értékesítését.

Vannak azonban a többletjogok szerzésének olyan esetei is, amelyek nem az üzemi tanács kezdeményezésén alapulnak. A gyakorlatban előfordulhat az is, hogy kompetenciájába nem tartozó kérdésekről is döntenie kell, mert a munkáltató nem vállalja fel a döntés súlyát. A kérdőívre adott válaszokban az üzemi tanácsi megkérdezettek 65 százaléka vélte úgy, hogy a munkáltató különösen konfliktuskerülés miatt gyakran többletjogokkal ruházza fel az üzemi tanácsot. (6. ábra)



6. ábra:

A munkáltató által az üzemi tanács számára átadott többletjogok forrása

## 2.5. AZ ÜZEMI TANÁCSI JOGOSÍTVÁNYOK ÉRVÉNYESÜLÉSÉNEK GYAKORLATA

Ha a magyarországi munkáltató az említett három jogot megszegő intézkedéseket hoz, az üzemi tanács (közvetítést követően) bírósághoz fordulhat jogai érvényesítésére (Munka Törvénykönyve, 67. cikk). A bíróságnak nem peres eljárásban tizenöt napon belül kell határozatot hoznia.

A válaszokból nyilvánvalóvá vált, hogy a menedzsment számára fontos célkitűzés, hogy ne jelenjenek meg törvénytörésként, ezért igyekeznek megadni a törvény által biztosított jogokat. E tekintetben különösen az állami vállalatok mutatnak jó példát. Ennek ellenére az üzemi tanácsi képviselők közel egynegyede (23 %) állította, hogy az üzemi tanács fennállása óta a munkáltató már megsértette jogaikat. A leggyakrabban előforduló jogsértés a véleményezési jog elmulasztása volt. A legtöbbször említett esetek fontossági sorrendben az alábbiak voltak: átszervezés, privatizációval, a vállalat gazdasági helyzetével kapcsolatos tájékoztatás, véleménycsere elmulasztása. Mindazonáltal csak az esetek elenyésző százalékában (1%) fordultak bírósághoz, amelyet legtöbbször (56%) az üzemi tanács elnöke kezdeményezett, néhány esetben a szakszervezettel közösen (38 %). Arra volt példa, hogy felmerült a munkaügyi bíróságon történő rendezés lehetősége, például az üzemi tanácsi választások kapcsán, a versengő szakszervezetek közötti nézeteltérés miatt, vagy pedig a szakszervezet fordult bírósághoz, a bértárgyaláshoz szükséges információk kikényszerítése végett. Az üzemi tanács és menedzsment közötti vitákról elmondható, hogy általában megegyezéssel végződtek, és az esetek többségében nem volt szükség közvetítésre, döntőbíráskodásra, vagy munkaügyi jogvitára. Az a tény, hogy a mintába került munkahelyeken az üzemi tanács és a munkáltató közötti konfliktusok kialakulása estén csak elenyésző (1 %) számban került sor perre, döntőbíráskodásra, vagy közvetítésre, azt mutatja, hogy a partnerek nem szívesen viszik a konfliktusok megoldását a cég kapuján kívülre. Közrejátszhat ebben az is, hogy a tanácsok azért nem kívánják ilyen mértékig feszíteni a húrt, mert ez hosszútávon ronthatja meg a viszonyt a munkáltatóval és más területen visszaüthet. Bizonyára szerepe van annak is, hogy a munkáltatóknak sem áll érdekében a jogszerűtlenség, mivel a tanács jogosítványai nem annyira erősek, hogy megoldhatatlan érdekütközések jöjjenek létre. Az interjúk más részeivel összevetve, az állapítható meg, hogy több munkahely esetében is az üzemi tanácsok akkor sem élezik

ki a konfliktusos helyzeteket, ha ez egyébként a joggyakorlás korlátozása miatt indokolt lenne.

Az üzemi tanácselnökök válaszaiból az viszont nyilvánvalóvá vált, hogy a jogok és hatáskörök megsértésének szankcionálása kérdéses. Az esetek egyharmadában (33 %) állították azt, hogy a szankció eredménytelen volt. Ezért feltehetően, ha a jogokat elégségesnek is tartjuk, a jogszabály biztosította szankcionálás további megerősítésre szorul. Az üzemi tanács az említett jogok érvényesítése érdekében bírósághoz fordulhat – jöllehet (az együttdöntési jogot érintő esetektől eltekintve) eddig csak néhány eset került bíróság elé – azonban a munkáltatóra nem hárul valós kényszer, hogy bármit megváltoztasson még akkor sem, ha az igazság az üzemi tanácsok oldalán áll. Az interjúknál és a kérdőívekben adott válaszokban gyakran esett említés arról, hogy a hivatalos jogi eljárás nem jelent valódi akadályt, jogkövetkezményt azonban igen. A tájékoztatási joggal kapcsolatos vitáknál például felmerült, hogy konzultáció nélkül a megtett intézkedéseknek nem szabadna hatályba lépniük. A véleményezési jogot illetően a munkáltató csak a vélemény meghallgatására köteles. Eltérő vélemény esetén további eljárás csak akkor lehetséges, ha mindkét fél egyetért. Magyar felmérés szerint az esetek nagy részében a munkáltatók nem hajlandók ehhez a hozzájárulásukat adni.

A fentiek alapján elmondható, hogy a munkavállalói részvétel magyar gyakorlatára a gyenge jogosítványok a jellemzőek, ezért érthető, hogy az üzemi tanácsok működése során nagyobb hangsúlyt kap az említett jogok érvényesítése, mint a jogok kiterjesztése.

Összegzésképpen elmondhatjuk, hogy az üzemi tanácsok törvényben biztosított jogainak megítélése az üzemi tanácselnökök körében eltérő és ellentmondásos. Egyes interjúalanyok egyszerre tartják a jogokat gyengének, megfelelőnek és erősítendőnek. Az ellentmondások mögött több tényező is meghúzódhat. Mint ez az interjúk más részében kiderült a részvétel célja, az üzemi tanács funkciója, a legtöbb esetben a jogokból került kibontásra. Ebből következően nem minősíthetők abból a szempontból a jogok, hogy mennyire szolgálják a részvétel célját. Vagyis csak önmagukban értékelhetők, nincs viszonyítási keret. Pontosan tükrözi ezt az a megfogalmazás, hogy annak a szerepnek, amit a politika szánt a tanácsoknak, ezek a jogok megfelelnek. A politika, vagy törvényhozás ugyanis csak a jogokon keresztül határozta meg, hogy milyen szerepet szán a tanácsoknak. Az ellentmondások másik oka lehet, hogy az üzemi tanácsok többsége a törvényben biztosított jogaival sem tud teljes körűen élni. Ott, ahol az üzemi megállapodásokban, az együttműködés gyakorlatában nem értelmezték a

jogokat és nem alakították ki gyakorlásuk szabályait, csorbulnak a tanács jogai. Számukra a megoldást az újabb jogi szabályozás jelenti. Más a helyzet a jól működő tanácsok esetében, ahol a jogok széleskörű értelmezésével, esetenként azokon túlterjeszkedve gyakorolják a jogosítványaikat. Ezeken a helyeken ezért nem tekintik kulcskérdésnek a jogok bővítését. Összességében a munkavállalói oldalról elhangzott véleményekből az állapítható meg, hogy elsősorban erősíteni és nem bővíteni kívánnák a jogokat. Ezt támasztja alá, hogy a kérdőívre adott válaszaikban a többség az üzemi tanács továbbfejlesztését elsősorban a képzés megerősítésében, a felkészülés javításában látja, és csak másodsorban a jogok továbbfejlesztésében.

## 2.6. A JOGOK PERCEPCIÓJÁNAK KVANTITATÍV ELEMZÉSE

Az interjúkból és a kérdőívek elsődleges elemzéséből kiderült, hogy az üzemi tanácsok - munkáltatók közötti viszony egyik sarkalatos pontja az üzemi tanácsok jogainak eltérő megítélése, illetve a jogok érvényesítésének gyakorlata. Az üzemi tanácsok intézményesülésében, az intézményesüléssel kapcsolatos véleményekben a jogok érvényre juttatásának - úgy tűnik - kitüntetett szerepe van. Ezt támasztják alá a nemzetközi kutatások is. Az 1970-es években lefolytatott nagyszabású és európai szintű összehasonlító elemzések arra a következtetésre jutottak, hogy a participáció minden formája sikeresebb, ha jogi szabályozás áll mögötte (IDE 1981a). E kutatás keretében arra is fény derült, hogy a jogi normák és azok tényleges felhasználása között témánként jelentős eltérések lehetnek. Például az üzemi tanácsok az esetek 50 százalékban éltek vétó jogukkal a munkáltatónak a munkaidő szabályozásával kapcsolatos intézkedése ellen, és csupán az esetek 16 százalékában léptek fel a munkáltató munkavégzéssel kapcsolatosan meghozott döntése ellen. Az üzemi tanácsok az elbocsátással összefüggésben az esetek 60 százalékában, újrafoglalkoztatással kapcsolatosan az esetek 13 százalékban, továbbképzéssel összefüggésben pedig az esetek 21 százalékban éltek vétó jogukkal. Más tanulmányok megerősítik azt a korábbi feltételezést, hogy az üzemi tanácsok tényleges befolyása a tárgyalt témától függően változik (Paul és Scholl, 1981). Ugyanakkor az is tény, hogy számos esetben, főleg nagyvállalatok esetén a menedzsment több jogot biztosít az üzemi tanács számára, és szélesebb körben konzultál velük, mint amennyit a törvény előír számukra (Mauritz 1982, Streeck 1984). Ehhez hasonló jelenségek a hazai környezetben is megfigyelhetők. A magyarországi tapasztalatok azt mutatják, hogy a részvétellel kapcsolatos jogi természetű viták, főleg kezdetben, jelentős mértékben megterhelték a felek közötti együttműködést. A konfliktusok gyakorisága és a jogokkal való megelégedettség így szorosan összefüggnek. A kérdőíves adatfelvételre támaszkodva arra teszek kísérletet, hogy a jogokkal kapcsolatos vélemények között kvantitatív összefüggést tárjak fel. Ezzel összefüggésben az alábbi hipotéziseket kívánom vizsgálat tárgyává tenni. *A változók jellemzése, valamint a közöttük feltárt összefüggések érvényessége a melléklet 8. és 9. táblájában található.*

## Hipotézisek és igazolásuk

### Az 1. számú hipotézis

- a) *Az üzemi tanácsok számára a törvényben biztosított jogaik érvényre juttatása, az ebben való sikeresség, vagy a korlátozottság megélése jelentős tényezők az üzemi tanácsrendszer intézményesülésének megítélésében. Az üzemi tanácsok Munka Törvénykönyvében megfogalmazott jogosítványaival való elégedettség összefügg a munkáltatóval való konfliktusosság mértékével. Azok az üzemi tanácsok, amelyek sikerebbek jogaik érvényesítésében, nagyobb mértékben gondolják, hogy megszilárdult az üzemi tanács intézménye.*

Az üzemi tanács intézményének megszilárdulása és a jogokkal való elégedettség közötti összefüggés feltárása érdekében keresztábra elemzést készítettem a **megszil\*elegjog\*sorsz2** sor, oszlop és faktorváltozó között. A függetlenséget elvettem, mert a változók közötti kapcsolatra szignifikáns ( $p=0,000$ ,  $V=0,332$ ) eredményt kaptam. Az ötfokozatú skálán mért vélemények összehasonlítását követően megállapítható, hogy azok elégedettek a legjobban a törvény által az üzemi tanácsok számára biztosított jogokkal, akik a leginkább megszilárdultnak tekintik az üzemi tanácsrendszert, és fordítva. Akik a leginkább elégedettek a jogokkal, azok tartják a legstabilabbnak a participációs intézményrendszert. Akik kevésbé gondolják megszilárdultnak az intézményrendszert, azok kevésbé elégedettek a jogok által biztosított lehetőségekkel. Ettől csak a skála negatív végpontja tér el, azok, akik egyáltalán nem elégedettek a jog által biztosított érdekérvényesítési lehetőségekkel, a megszilárdultsággal kapcsolatban a skála középső válaszkategóriáját jelölték meg, tehát az igen is, nem is bizonytalan álláspontjára helyezkedtek. Ez részben annak tudható be, hogy a válaszadók többsége tartózkodik a szélsőséges megnyilvánulásoktól ezért, még ha elégedetlenek is a jogokkal, akkor sem szívesen minősítik le azt a szervezetet, ahová tartoznak.

A munkahelyi szakszervezetek vezetői a részvételi intézmények stabilizációja valamint a jogokkal kapcsolatosan válaszaikban ugyanarról az összefüggésről ( $p=0,001$ ,  $V=0,267$ ) adtak számot, mint ami az üzemi tanácselnököktől kapott válaszokban volt tapasztalható.

Az üzemi tanács-rendszer magyarországi intézményesülésével, stabilizálódásával kapcsolatos vélemények és a jogokkal való elégedettség közötti összefüggés más változó bevonásával is igazolható. A *megszil\*jogmef\*sorsz2* változók közötti függetlenség próbája az üzemi tanácsi megkérdezettek csoportjára nézve szignifikánsnak bizonyult. Ez esetben a megkérdezettek arra a kérdésre feleltek, hogy a törvény által az üzemi tanácsok számára biztosított jogok megfelelnek-e a munkavállalói érdekek megfelelő képviselőinek. A hipotézisvizsgálat eredménye ( $p=0,024$ ,  $V=0,288$ ) alapján a változók közötti függetlenség nem igazolódott be. A keresztábra alapján feltárt összefüggések megegyeznek a jogokkal való általános elégedettség és az intézményrendszer szilárdságába vetett hit közötti összefüggéssel, vagyis minél inkább úgy gondolják, hogy a jogok megfelelnek a munkavállalói érdekek megjelenítésnek, annál inkább tekintik megszilárdultnak az intézményrendszer. Az összefüggés ez esetben is értelmezhető megfordítva is. Tehát minél elégedettebbek az intézményrendszer stabilitásával, annál megfelelőbbnek tartják a jogokat is.

Az intézményrendszer stabilitásába vetett hit és a jogi eszközökkel való elégedettség közötti összefüggést mi sem bizonyítaná jobban, mint az, ha sikerül bizonyítani, hogy létezik összefüggés az üzemi tanács-rendszer megszilárdulásával, valamint a jogok továbbfejlesztésével kapcsolatos vélemények között. A *megszil\*jogmegei\*sorsz2* változók közötti kapcsolat azonban csak a szakszervezeti válaszokat illetően vezetett szignifikáns ( $p=0,000$ ,  $V=0,368$ ) eredményre. Az interjúk alapján az volt várható, hogy az üzemi tanácsi jogokat illetően a szakszervezetek válaszaiban ellenérdekeltség lesz tapasztalható, mert az üzemi tanácsok esetleges jogi megerősítése azzal a következménnyel járhat, hogy a munkáltató szemében a részvételi intézmény a szakszervezet alternatívája lehet. A keresztábra elemzés azonban ezt nem támasztotta alá. Éppen ellenkezőleg, kiderült, hogy bizonyos mértékig a szakszervezetek is érdekelték az üzemi tanácsi jogok megerősítésében.

Akik szerint kellőképpen megszilárdult a részvételi intézményrendszer, azok véleményében a konzultáció, az együttdöntés, és a vétó jogának megerősítése egyenlő arányban (33 %) volt jelen. Ezzel szemben, akik úgy gondolják, hogy még igen távol áll az üzemi tanácsi intézményrendszer attól, hogy stabilnak lehessen nevezni, azok a jogokkal kapcsolatban radikális változtatást tartanak szükségesnek, az üzemi tanácsi jogok megerősítését a konzultációs jogoktól az együttdöntés irányába változtatnák.



A jogok megerősítésével kapcsolatos vélemények ismeretében egyértelműen megállapítható, hogy összefüggés van az üzemi tanácsok általános helyzetének megítélése és a jogok továbbfejlesztésének igénye között. Ugyanakkor az is megállapítást nyert, hogy az üzemi tanácsi jogok megerősítésével kapcsolatos szakszervezeti tartózkodás csak az intézményrendszerrel teljesen vagy részben elégedettek körében van jelen.

Az üzemi tanácsi jogokkal való elégedettség és a munkáltatóval való konfliktusosság közötti összefüggés bizonyítására eddig csak szakszervezeti és üzemi tanácsi véleményeket említettem. A munkáltatók véleményének ismerete ugyancsak fontos annak eldöntéséhez, hogy létezik-e összefüggés a jogérvényesítés eredményessége és az üzemi tanács munkáltató közötti viszony minősége között. Megalapozottnak tűnik az a feltételezés, hogy a munkáltatók akkor elégedettek az üzemi tanácsok jogaival, ha azok nem válnak forrásává újabb konfliktusoknak közöttük. Az *elegjog\*befout\*sorsz2* változók keresztábra elemzését követően valóban megfigyelhető ez az összefüggés. A feltett kérdés itt az volt: hogyan befolyásolja az üzemi tanács a menedzsment munkáját pozitívan, közömbös, hátráltatja. A válaszokat az üzemi tanácsok jogaival kapcsolatos vélekedéssel összevetve megállapíthatjuk, hogy akkor elégedettek a munkáltatók az üzemi tanácsok jogaival, ha annak tevékenységét pozitívnak értékelik. Akik szerint az üzemi tanács tevékenysége „közömbös”, azok többsége (45 %) az üzemi tanácsi jogokkal is közepesen elégedett, vagyis az „igen is, nem is” válasz jelölték meg. Nem meglepő, hogy akik véleménye az volt, hogy az üzemi tanácsok hátráltatják a munkáltatót, azok az üzemi tanácsok jogaival kapcsolatosan is negatív álláspontra helyezkedtek.

Mindebből arra következtetnek, hogy az üzemi tanácsok intézményrendszerének megszilárdulásával kapcsolatos üzemi tanácsi véleményeket jelentősen befolyásolja az a tény, hogy mennyire eredményesek jogaik érvényre juttatásában. Ha sikeresek, akkor többség az üzemi tanácsi intézményeket stabilnak, megszilárdultnak találja, ellenkező esetben nem.

- b) Az üzemi tanácsok törvénykönyvben megfogalmazott jogosítványaival való elégedetlenség valamint a munkáltatóval való konfliktusosság összefüggnek. Azok a válaszolók, akik gyakrabban kerülnek konfliktusba a munkaadóval,*

*elégedetlenebbek az üzemi tanácsok törvényben meghatározott jogaival, mint azok, akiknek kevésbé konfliktusos a kapcsolatuk a menedzsmenttel.*

A hipotézis bizonyításához a konfliktusok gyakorisága és a jogokkal való elégedettség között kell összefüggést találni. Ehhez az adatállományban rendelkezésre áll az üzemi tanács és a menedzsment közötti konfliktusosságot jelölő **nezetelt** és a jogokkal való elégedettséget mérő **elegjog** változó. Harmadik, faktorváltozóként a **sorsz2** változót is bevontam a vizsgálatba, hogy a három válaszoló típus véleménye megkülönböztethető legyen. A **nezetelt\*elegjog\*sorsz2** változók közötti hipotézisvizsgálat csak az üzemi tanácsi válaszolókra nézve vezetett szignifikáns eredményre, értéke:  $p=0,000$ ,  $V=0,423$ . Ez azonban elég ahhoz, hogy kijelentsük: a hipotézisben megfogalmazott kapcsolat az üzemi tanácsi véleményeket illetően fennáll a két változó között, ami azt jelenti, hogy az üzemi tanácsok jogaikkal kapcsolatos elégedettsége és a munkáltatóval való konfliktusosság között összefüggés található. A kapcsolat irányáról a keresztábra tüzetesebb vizsgálatából nyerhetünk képet. Kiderült, hogy azok többsége, akik konfliktusról, nézeteltérésről számoltak be, azok a jogokkal is gyakrabban elégedetlenek, és minél elégedettebbek a jogi szabályozással, annál nagyobb mértékű a nézeteltérés tagadása a válaszokban.

Ugyanezt az összefüggést tapasztalhatjuk a **nezetelt\*jogmegf\*sorsz2** változók között is. Ez esetben is az üzemi tanácselnökök véleményére hagyatkoznunk, mert sem a munkáltatói, sem a szakszervezeti vélemények nem mutattak szignifikáns kapcsolatot. A keresztáblából megállapítható, hogy azok, akik megfelelőnek találják a jogi szabályozást, azok elsőprő többsége (96 %) tagadja a munkáltatóval való gyakori nézeteltérések előfordulását, ugyanakkor, akik szerint a jog nem megfelelő eszköz az üzemi tanács kezében a munkavállalók képviselésének megvalósításához, azok e tekintetben kevésbé nemleges (69 %) választ adtak. A két szélső vélemény között fokozatosan változik a nemleges válaszok aránya.

## A 2. számú hipotézis:

*Az üzemi tanácsok és a menedzsment közötti nézeteltérések mögött gyakran az üzemi tanácsok jogaival kapcsolatos eltérő nézetek állnak. Azok az üzemi tanácsok és munkáltatók, akik számára a jog nem teremt világos helyzetet a jogokat és kötelezettségeket illetően, azok gyakrabban számolnak be konfliktusról.*

A hipotézis igazolásához azt kell bizonyítani, hogy az üzemi tanácsok és a munkáltatók közötti konfliktusok gyakoribbak abban az esetben, ha a felek arról számolnak be, hogy a törvényi szabályozás nem egyértelmű. Ehhez az üzemi tanácsok és a munkáltatók közötti konfliktusokat jelölő *nezetelt* és a *nemvilmt* változók kapcsolatát vizsgálom meg. Ez utóbbi a Munka Törvénykönyvében megfogalmazott jogok és kötelezettségek egyértelműségével kapcsolatos véleményeket foglalja magában. A *nezetelt\*nemvilmt\*sorsz2* változók közötti sztochasztikus kapcsolat az üzemi tanácsok elnökeinek válaszai alapján szignifikánsnak bizonyult, értéke:  $p=0,003$ . A Cremer-féle V asszociációs együttható:  $V=0,365$ , közepes erősségű. A keresztábra összefüggéseiből megállapítható, hogy minél inkább homályosnak, pontatlannak, elnagyoltnak tartják a válaszolók a törvényi szabályozást, annál nagyobb arányban számolnak be nézeteltérésről az üzemi tanács és a munkáltató között. Ez az összefüggés a konfliktusosságot elismerők, és az azt tagadók körében egyaránt megfigyelhető. Tehát megállapítható, hogy a jogokkal kapcsolatos értelmezési viták és a konfliktusok növekedése között kapcsolat van. Minél kevésbé elégedettek az üzemi tanácsi válaszadók a törvény részletességét, egyértelműségét illetően, annál nagyobb arányú konfliktusról számoltak be.

### A 3. számú hipotézis:

*A munkáltató bizonyos esetekben többletjogokkal ruházza fel az üzemi tanácsot. Olyan kérdéseket is napirendre tűz, amelyek nem tartoznak az üzemi tanács tevékenységi körébe (pl. figyelemelterelés, felelősségáthárítás, konfliktuskerülés). Az üzemi tanácsok ilyen, nem „rendeltetésszerű” használata esetén nagyobb gyakorisággal fordul elő a jogokkal való elégedetlenség az üzemi tanácsi véleményekben.*

Az üzemi tanács és a menedzsment közötti konfliktusok nem csak abból fakadhatnak, ha valamelyik fél magatartása nem jogkövető, az is feszültséget teremthet a felek között, ha az üzemi tanácsokra olyan feladatokat, jogokat ruháznak, amellyel nem tudnak élni. Többletjogok biztosítása révén ugyanis a menedzsment feleslegesen „terheli” az üzemi tanácsot, vagy másképpen fogalmazva csupán „járatja” a testület gépezetét, amely növeli a felek közötti nézeteltérések gyakoriságát. Az állítás azzal igazolható, ha összefüggés található az üzemi tanács-menedzsment közötti konfliktusok gyakorisága és az üzemi tanácsnak átadott „hamis” kompetencia gyakorisága között. A

**nezetelt\*hamkompi\*sorsz2** változók kapcsolatának háromdimenziós kereszttáblával történő elemzése révén válasz kaphatunk erre a kérdésre. A **hamkompi** változó tartalmazza azokat a válaszokat, amelyeket a megkérdezettek a figyelemelterelés, konfliktuskerülés, valamint felelősségáthárítás céljából átadott jogosítványokkal kapcsolatosan adtak, a **nezetelt** változó az üzemi tanács és a munkáltató közötti konfliktusok előfordulási gyakoriságát jelzi. Ha kapcsolat mutatkozik az említett változók között, akkor igazoltnak tekinthetjük a hipotézisben megfogalmazott állítást.

Az üzemi tanácselnököktől kapott válaszokban a változók között szignifikáns összefüggés mutatkozott, így a változók közötti függetlenséget, illetve a véletlen hatását, mint alternatív hipotézist a  $\chi^2$  próba eredménye ( $p=0,022$ ) alapján elvetettem. A kereszttábla elemzés alapján megállapítható, hogy a meghatározott esetekben valóban konfliktust eredményez a menedzsment azon gyakorlata, amikor olyan témákat is az üzemi tanács napirendjére tűz, amelyek nem tartoznak oda. Az üzemi tanácselnökök véleményében azonban jelentős eltérés, tapasztalható az egyes esetek megítélésében. Megállapítható, hogy amennyiben a munkáltató konfliktus elkerülése céljából ad többletjogot, azt az üzemi tanács nem tekinti a konfliktusnövelő tényezőnek. Ezzel szemben a felelősségáthárítás céljából átruházott kompetencia esetén, fele-fele arányban megoszlanak az üzemi tanácsi válaszok a tekintetben, hogy azok konfliktushoz vezetnek, vagy sem. A harmadik válaszkategória előfordulása esetén a vélemények negatívvá válnak, ami egyértelműen azt jelenti, hogy a figyelemelterelési szándékkal történő „jogosítványbővítést” az üzemi tanácsi válaszolók többsége nézeteltérést kiváltó tényezőnek minősítette.

Tehát a fentiek alapján valószínűnek tekinthető az a feltételezés, hogy bizonyos, a munkáltatók által biztosított „többletjogok” gyanakvással töltik el az üzemi tanácsok tagjait, elnökeit. Ez a gyakorlat hozzájárul a munkáltató és az üzemi tanács közötti konfliktusok növekedéséhez.

#### A 4. számú hipotézis

*Az üzemi tanács és a menedzsment közötti viszony függ attól, hogy a munkáltató mennyire tiszteli az üzemi tanács jogait. A munkáltató jogsértő magatartása (jogosítványok, kompetencia figyelmen kívül hagyása, tisztségviselő elbocsátása és az ebből fakadó peres ügyek) kihat a felek kapcsolatára. Azok az üzemi tanácsok, akik*

*gyakori jogsértésekről számolnak be, gyakrabban állítják, hogy a munkáltatóval való együttműködésük nem konfliktusmentes.*

A hipotézis több oldalról is bizonyítható. Mindenekelőtt vizsgáljuk meg, hogy van-e összefüggés a jogsértések és az üzemi tanács-menedzsment közötti konfliktusok gyakorisága között. A **nezetelt** változó tartalmazza az üzemi tanács és a menedzsment közötti konfliktusok gyakoriságával kapcsolatos véleményeket, a **voltjogs** változó pedig a munkáltató által elkövetett jogsértések gyakoriságával összefüggő válaszokat. A kérdés eldöntésében kompetens üzemi tanácsi véleményeket magában foglaló **nezetelt\*voltjogs\*sorsz2** változók között a kapcsolat ( $p=0,000$   $V=0,437$ ) szignifikánsnak bizonyult. A keresztábra összefüggései alapján megállapítható, hogy ahol az üzemi tanácsok „soha nem”, vagy csak „ritkán” tapasztaltak jogsértést, azok többsége a munkáltatóval való kapcsolatát nem minősítette konfliktusosnak. Viszont, ahol „gyakran” sértették meg jogaikat ott a többségi válasz gyakori konfliktusról számolt be. Az üzemi tanácsi vélemények alapján megállapítható, hogy a jogsértések gyakorisága és az üzemi tanács-menedzsment közötti viszony konfliktusossága összefüggő jelenségek.

Az elszenvedett jogsértések azonban nem csak a munkáltatóval való konfliktusosság növekedését eredményezhetik, hanem a jogokkal való elégedetlenséget is. Ennek igazolására arra vonatkozóan kell bizonyítékkal szolgálnom, hogy a jogsértések gyakorisága és az üzemi tanácsok jogaival való elégedetlenség „együtt járnak”. Másképpen a hipotézis akkor tekinthető bizonyítottnak, ha a gyakori jogsértések következtében az üzemi tanácsok jogaival való elégedetlenség is gyakoribbá válik az üzemi tanácsok elnökeiktől kapott válaszokban. Ehhez az adatállományban meglévő **elegjog\*voltjogs\*sorsz2** változók kapcsolatát vizsgálom meg. Az **elegjog** változó azokat a válaszokat foglalja magában, amelyek az üzemi tanács törvényben biztosított jogosítványaival kapcsolatosak, a **voltjogs** változó pedig az üzemi tanács fennállása alatt tapasztalt munkáltatói jogsértés gyakoriságát. A hipotézisvizsgálat során kapott valószínűségi értékek alapján a változók közötti kapcsolat érvényesnek bizonyult, a megfigyelt valószínűségi értékek az üzemi tanácsi válaszokat tekintve:  $p=0,005$ ,  $V=0,292$ , a szakszervezeti válaszokat tekintve:  $p=0,006$ ,  $V=0,287$ . A csoportkódokat tartalmazó faktorváltozó bevonásával készített háromdimenziós keresztábra elemzés alapján megállapítható, hogy ahol a munkáltató gyakran megsértette az üzemi tanács

vélt, vagy valós jogait, ott az üzemi tanácselnökök nem elégedettek azzal a mozgástérrel, amit a törvény biztosít. A jogokkal való elégedettség fokozatosan változik a szerint, hogy milyen mértékű jogsértést tapasztaltak a válaszolók. A skála az „egyáltalán nem” választól az „igen is, nem is, válaszon át az „az inkább igen, mint nem” válaszig terjed. Ahol gyakran volt jogsértés, ott egyáltalán nem elégedettek törvény által az üzemi tanácsok számára biztosított jogokkal. Azonban ahol soha nem volt jogsértés ott sem „teljes mértékben” elégedettek a jogokkal, a válaszok többsége ez esetben az „igen is, nem is” válaszkategóriát jelölte meg. Ezek az összefüggések mind az üzemi tanácselnököktől kapott, mind a szakszervezeti válaszokban megfigyelhetőek voltak.

A feltárt tények alapján - úgy vélem - kellőképpen bizonyított az a feltételezés, hogy a tapasztalt jogsértések valamint az üzemi tanácsok - munkáltatók közötti nézeteltérés között oksági összefüggés van. Arra is fény derült, hogy a konfrontálódás következtében nő az érdekképviselési tevékenység ellátásához biztosított jogosítványokkal való elégedetlenség.

### Az 5. számú hipotézis

- a) *Az üzemi tanács intézményének bevezetése máig tartó gyanakvással tölti el a szakszervezeteket. Azt vélelmezik, hogy a részvételi intézmények létrehozása a szakszervezetek ellen irányult. Ezért azt feltételezem, hogy akik ezen a véleményen vannak, kevésbé gondolják azt, hogy az üzemi tanácsok jogai megfelelőek a munkavállalói érdekek képviseletéhez.*

A hipotézis bizonyításához megvizsgálom, létezik-e összefüggés az üzemi tanácsok bevezetésének céljával és az üzemi tanácsok munkavállalók érdekében végzett tevékenységével összefüggő jogokkal kapcsolatos vélemények között. Azt feltételezem, hogy azok a szakszervezeti tisztségviselők lesznek a legkevésbé elégedettek az üzemi tanácsok jogaival, akik az új részvételi intézmény bevezetését a munkavállalói érdekvédelem meggyengítésére tett kísérletnek tekintik. Ehhez a bevezetés céljával kapcsolatosan adott válaszokat tartalmazó **bevezcel** és a **jogmef** változó közötti összefüggést kell bizonyítani. Ez utóbbi változó tartalmazza azokat a véleményeket, amelyek arra a kérdésre válaszoltak, hogy elégségesek-e az üzemi tanácsok törvényben biztosított jogai a munkavállalói érdekek megfelelő képviseletéhez.

A  $\chi^2$  próba alapján a változók közötti összefüggés a szakszervezeti véleményeket tekintve szignifikánsnak bizonyult:  $p=0,024$ , az asszociáció mértéke:  $V=0,29$ . A **jogmef\*bevezcel\*sorsz2** változók bevonásával készített kereszttáblában látható, hogy egyedül azok gondolják azt, hogy az üzemi tanácsok jogai megfelelőek, akik a bevezetés célját egy „kevésbé harcos” érdekképviselőben látják. A „kevésbé harcos” érdekképviselő itt nyilvánvalóan a szakszervezet ellenes éllel, vagy annak alternatívájaként merül fel. A többiek, tehát akik a szakszervezet pozíciójának gyengítésében, a szakszervezet eltávolításában, a munkavállalói érdekek jobb érvényesítésében vélik felfedezni az üzemi tanácsi intézményrendszer bevezetésének célját, azok mind alkalmatlannak találták az üzemi tanácsok a jogait feladataik ellátásához. Azok véleményében, akik a kiegyensúlyozott munkaadói-munkavállalói kapcsolatok létrehozásában jelölték meg az üzemi tanácsok létrehozásának célját, fele-fele arányban vannak jelen a jogokat megfelelőnek és nem megfelelőnek tartó szakszervezeti válaszadók. Tehát megállapítható, hogy az üzemi tanács létrehozását a szakszervezeti válaszolók többsége (valamilyen szinten minden szakszervezeti válaszoló) a szakszervezeti érdekvédelem meggyengítésére tett kísérletként értelmezi, hiszen a törvény által biztosított jogosítványokat nem tartják megfelelőnek, az (szakszervezeti) érdekvédelem felpuhításának tekintik. Minthogy korábban a munkahelyi érdekvédelem kizárólag szakszervezeti monopólium volt, ezért az érdekvédelem meggyengítésére tett lépések a szakszervezeti képviselők szemében szakszervezet-ellenes felhangot kapnak.

*b) Azok a szakszervezeti válaszolók, akik nem értenek egyet az üzemi tanácsi választások és a szakszervezetek reprezentativitása mérésének összekapcsolásával, kevésbé elégedettek az üzemi tanácsok törvényben biztosított jogaival.*

Az állítás akkor tekinthető bizonyítottnak, ha az üzemi tanácsok jogaival kapcsolatos vélemények és a reprezentativitás mérésével kapcsolatos válaszok között érvényes összefüggést találhatók. Ehhez az említett válaszokat tartalmazó **jogmef\*reprenem\*sorsz2** változók kapcsolatát kell elemezni. A **reprenem** változó a reprezentativitás jelenlegi gyakorlatával kapcsolatos eltérő véleményeket tartalmazza. A változók közötti összefüggés az elvégzett  $\chi^2$  próba alapján szignifikánsnak bizonyult ( $p=0,001$ ,  $V=0,393$ ). A kereszttáblából megállapítható, hogy azok a szakszervezeti

tiszttségviselők, akik „egyáltalán nem” értettek egyet a szakszervezeti reprezentativitás mérésének és az üzemi tanácsi választások összekapcsolásával, vagyis a többség, a jogi szabályozás elégtelenségét hangsúlyozta. Akik véleménye „az igen is, nem is” vagy „inkább nem, mint igen” véleményen voltak, azok többsége elégedettségének adott hangot az említett szabályozással kapcsolatban. A válaszolók közül egy harmadik csoport is elkülöníthető, akik ugyan elégedettek voltak a jelenlegi reprezentativitás mérési gyakorlattal, a jogokat illetően azonban nem. Ez nem mond ellent a hipotézisben megfogalmazott állításnak, hiszen a reprezentativitási kérdésekkel kapcsolatos negatív tapasztalat nem az egyedüli ok, amiért a szakszervezeti válaszolók elégtelennek tartják a jogi szabályozást.

A bemutatott tények alapján megállapítható, hogy a válaszolók többségének véleményére igaz a hipotézisben megfogalmazott állítás, vagyis a reprezentativitás mérésének jelenlegi gyakorlata hozzájárul a jogi szabályozással kapcsolatos elégedetlenség kialakulásához.



### 3. MUNKAVÁLLALÓI RÉSZVÉTEL A GYAKORLATBAN

#### 3.1 MUNKAVÁLLALÓI RÉSZVÉTEL A SZÁMOK TÜKRÉBEN

Utoljára 2001 novemberében voltak üzemi tanácsi választások Magyarországon. Az eredményeket azonban országos szinten nem összesítették, mint ahogy ezt korábban sem tették. Ennek azonban nem technikai akadályai nem voltak, hanem szakszervezet-politikaiak. A szakszervezeti konföderációk ugyanis évek óta arra törekszenek, hogy elkerüljék a megmérettetést, egy esetleges reprezentativitási rangsor felállítását. Ez felborítaná a '90-es évek elején létrejött - és azóta is érintetlen - kényes egyensúlyt az országos szintű érdekegyeztetés rendszerében résztvevő konföderációk között. E tekintetben hallgatólagos egyetértés alakult ki az érdekvédők között. Egyiküknek sem érdeke, hogy pontos számadatok lássanak napvilágot a szakszervezeti támogatottság mértékéről, amely a rendszerváltás óta jelentősen visszaesett, a legfrissebb KSH által 2001-ben végzett felmérés szerint 19,7 százalékra tehető (KSH 2001). Attól is tartanak, hogy a szervezettségi mutatók ismeretében a mindenkori hatalom számára lehetőség nyílna az érdekvédők közötti megkülönböztetésre. Ugyanakkor a tárgyalópartnerek részéről, beleértve a mindenkori kormányt is, természetes igényként merül fel az, hogy megismerjék a tárgyalópartnerek tényleges legitimitását. A szakszervezetek ezért gyanakvással tekintenek minden, a támogatottságuk mérésére irányuló törekvésre, félve attól, hogy a tények ismeretében legitim érvanyag kerülne a tárgyalópartner, például a kormány kezébe, amely rontaná az érdekvédők tárgyalási pozícióit, sőt szélsőséges esetben lehetővé válna egyes szakszervezetek mellőzése, kizorítása a tárgyalásokról. Mindezek magyarázattal szolgálnak arra, hogy miért nem rendelkezünk az üzemi tanácsokról még alapinformációkkal sem, ugyanis ebből következtetni lehetne a szakszervezetek erőpozícióira. Ezért az üzemi tanácsok számát illetően is csak becslésekbe bocsátkozhatunk. Egyetlen támpontot egy korábbi, országosan nem reprezentatív felmérés jelenti. Egy 1998. november és 1999. február között elvégzett 100 vállalatra kiterjedő vizsgálat szerint a vállalatok 63 százalékában az első üzemi tanácsi választás óta van üzemi tanács. (Makó Csaba – Novoszáth Ágnes (2000.))

Jelen tanulmány keretében, amely országosan reprezentatív mintán alapul, ismételten kísérletet teszünk az üzemi tanácsok számának meghatározására, becslésére. A korábbi felmérés alapján jó okunk van feltételezni, hogy ennek száma elmarad az

elméletileg lehetséges értéktől, amelynek száma a KSH adatbázisa alapján mintegy 5522 lehetne. Ennyi vállalkozás van Magyarországon, amely eleget tesz a törvényi feltételnek az üzemi tanács megalakításához, vagyis 50 főnél több munkavállalót foglalkoztat. A Munka Törvénykönyve egyértelműen meghatározza azokat a feltételeket, amelyek megléte esetén üzemi tanácsot lehet alakítani. A munkáltatót ugyanakkor nem kötelezi a törvény üzemi tanács létrehozására, azonban a munkavállalók kezdeményezését nem utasíthatja vissza, ha az megfelel a törvényben meghatározott feltételeknek.

A beérkezett adatlapok statisztikai eredményei alátámasztani látszanak ezt a feltételezést. A kiküldött 5522 adatlapra 2997 válasz érkezett, amelyből 2596 db volt értékelhető, négyszázegy adatlapon ugyanis 50 főnél kevesebb számú alkalmazotti létszámról tettek említést. A válaszadók összesen 1275 üzemi tanácsról számoltak be. Ez a versenyszférában korábban elvégzett felmérésekkel szemben csupán a munkahelyek 49 százalékát jelenti. Tehát ez jóval elmarad az elméletileg lehetségestől, mondhatjuk, hogy a munkahelyek többségénél nincs üzemi tanács.

A korábbi tapasztalatok azt mutatták, hogy ott alakultak meg az üzemi tanácsok, ahol szakszervezetek is voltak (Kissgyörgy - Vámos (2001.)). Ezért valószínűnek tűnik, hogy ahol nincsenek szakszervezetek, ott üzemi tanács sincs (Neumann (1999.)). E feltételezés logikusnak látszik, hiszen a munkáltatók, ahol tehettek, igyekeztek elkerülni a tanácsok megválasztását, és ezt jórészt ott tehették meg, ahol nem volt szakszervezet, amely kezdeményezte volna (Tóth A. (1996.)). A munkahelyi szakszervezetek az esetek döntő többségében megrohamozták és elfoglalták az üzemi tanácsokat a célból, hogy megszerezzék a működésükhöz szükséges információkat (Ladó-Tóth F. (1996.)). Paradox helyzet alakult ki, a törvényalkotók eredeti szándékai ellenére, a szakszervezetek az üzemi tanácsok elfoglalása útján fenntartották kizárólagos munkavállalói képviselői szerepüket (Ladó-Tóth (1996.)).

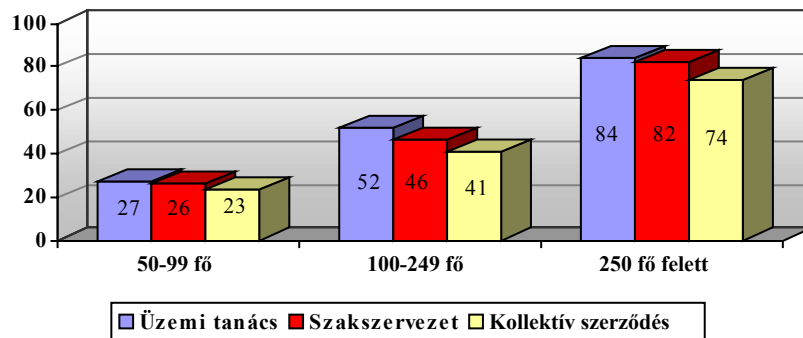
A fentiek bizonyításához először vizsgáljuk meg a munkahely mérete, és az érdekképviselői szervezetek gyakorisága közötti összefüggést. Korábbi vizsgálatok (Benyó B. (2002.)) azt mutatják, hogy a több munkavállalót foglalkoztató munkahelyeken nagyobb valószínűséggel hoznak létre szakszervezetet, üzemi tanácsot. Ennek egyik oka lehet, hogy az ilyen munkahelyeken jobbak a feltételei a munkavállalók megszerveződésének. Emellett a munkáltató oldaláról jelentkező, a rendezett munkaügyi kapcsolatok iránti igény is erősíti ezt a tendenciát.

A visszaküldött adatlap feldolgozását követően egyértelműen megállapítható, hogy a több munkavállalót foglalkoztató cégeknél sokkal gyakoribb az, hogy üzemi tanács működik, mint a kisebb létszámúaknál. Míg a száz fő alatti vállalkozások 27 százalékánál van üzemi tanács, addig ez a szám a 100-250 fős vállalkozások esetében 52 százalék, az ennél is több főt alkalmazó vállalkozások esetében pedig 84 százalék. (2. tábla.)

**2. tábla: Az üzemi tanácsok, a szakszervezetek és a kollektív szerződések megoszlása a foglalkoztatottak száma szerint az adott kategória százalékában**

Cégnagyság	Feldolgozott adatlapok száma	Üzemi Tanácsok gyakorisága	%	Szakszervezetek száma	%	Kollektív szerződések száma	%
<b>50 – 99 fő</b>	1082	288	<b>27</b>	261	<b>26</b>	243	<b>23</b>
<b>100 – 249 fő</b>	882	456	<b>52</b>	389	<b>46</b>	359	<b>41</b>
<b>250 fő felett</b>	632	531	<b>84</b>	511	<b>82</b>	469	<b>74</b>
<b>Összesen</b>	<b>2596</b>	<b>1275</b>		<b>1161</b>		<b>1071</b>	

Az adatlapok statisztikai feldolgozását követően beigazolódtak a korábbi a szakszervezet-üzemi tanács gyakoriságára vonatkozó feltételezéseink. Statisztikailag igazolható, hogy az üzemi tanácsok számának növekedése mögött a szakszervezetek létezésének nagyobb gyakorisága áll, azaz olyan vállalatok nagyobb valószínűséggel hoznak létre üzemi tanácsot, ahol a munkahelyen szakszervezet is van. A feltételezést a rendelkezésre álló adatok alátámasztották, az üzemi tanácsok és a szakszervezetek előfordulása között szignifikáns ( $p=0,000$ ,  $\beta=0,664$ ) összefüggés mutatkozott. Az összefüggést jól szemlélteti a 7. ábra. (A kapcsolódó hipotézis és a kvantitatív igazolása a 3.2. fejezetben található)



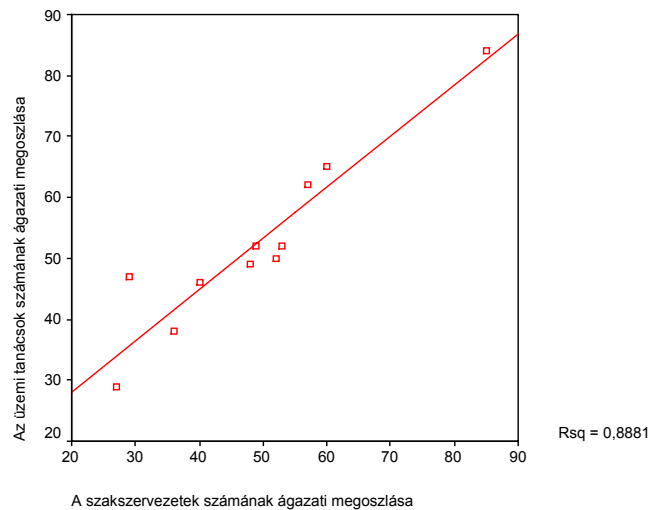
7. ábra:

**Az üzemi tanácsok, szakszervezetek, kollektív szerződések számának megoszlása a foglalkoztatottak száma alapján az adott kategória százalékában**

Az adatlapok feldolgozását követően azonban arra is fény derült, hogy az üzemi tanácsok 9 százaléka olyan munkahelyen működik, ahol nincs szakszervezet. Egyik lehetséges magyarázat az lehet, hogy a munkáltató elébe megy a szakszervezet-alapítási szándéknak, ezért inkább maga kezdeményezi a gyengébb jogosítvánnyal rendelkező üzemi tanács megalapítását. Ezzel bizonyos mértékben eleget tesz a rendezett munkaügyi kapcsolatok, illetve a munkavállalókkal való párbeszéd igényének. A felmérés alapján ez inkább a külföldi tulajdonú vállalkozásokra jellemző. Ezt bizonyítja, hogy az üzemi tanács-szakszervezet arány a magyar tulajdonú munkahelyek esetén 52:75 százalék, amely a külföldi tulajdonú vállalkozásokban 55:25 százalék. A másik ok a munkavállalók megfélemlítettségében keresendő. Számos vállalkozásnál a munkáltató rosszallásától tartva a munkavállalók nem merik nyíltan felvállalni a szakszervezet létrehozását. Itt az üzemi tanács megalapítása - amely a későbbiekben hídfőállást jelenthet a szakszervezeti mozgalom számára - kevesebb konfliktussal jár.

Feltételezhető volt, hogy a különböző nemzetgazdasági ágazatok között az üzemi tanácsok számának megoszlását illetően is jelentős eltérések lehetnek. Előzetesen bebizonyosodott, hogy a szakszervezetek jelenléte a legjelentősebb ösztönző tényező a részvételi fórumok, ezen belül is az üzemi tanácsok létrehozásában, működtetésében. Ezért logikusnak tűnik az a feltételezés, hogy azokban az ágazatokban várható erős részvételi intézményrendszer, melyekben erős a szakszervezeti jelenlét, szervezettség. Ha igazak a feltevéseink, miszerint a szakszervezeti jelenlét magyarázattal szolgál az üzemi tanácsok eltérő gyakoriságára, akkor ennek igaznak kell lennie az egyes

nemzetgazdasági ágakat tekintve is. Az üzemi tanácsok ágazati megoszlását, számát elemezve beigazolódottak a feltevéseink. A munkahelyi szakszervezetek és az üzemi tanácsok gyakorisága között ágazati szinten is szignifikáns ( $p=0,000$ ,  $\beta=0,942$ ,  $r^2=0,8881$ ) összefüggés mutatkozott. Az összefüggés szorosságát a 8. ábrán látható regressziós egyenes szemlélteti.



**8. ábra:**

**Az üzemi tanácsok és a szakszervezetek ágazati gyakorisága**

Kiderült, hogy van néhány ágazat, amelyek ágazati súlyukhoz mérten felülreprezentáltak. Várakozásainknak megfelelően éppen ott, ahol erős és tradicionális a szakszervezeti jelenlét: a bányászatban és villamosenergia-iparban, majd ezt követi a szállítás-raktározás, szálláshely-szolgáltatás és a kereskedelem. Ugyanakkor e tekintetben hátul kullog a mezőgazdaság és a pénzügyi szektor. (3. tábla)

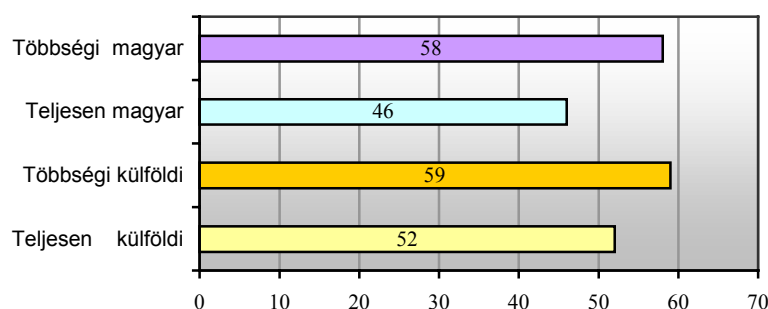
**3. tábla: Az üzemi tanácsok, szakszervezetek és a kollektív szerződések ágazati megoszlása**

<i>Ágazat megnevezése</i>	<i>Az 50 főnél nagyobb vállalkozások aránya az ágazatokban a KSH adatbázisban** (%)</i>	<i>Az üzemi tanácsok ágazati megoszlása (%)</i>	<i>A munkahelyi szakszervezetek ágazati megoszlása (%)</i>	<i>A kollektív szerződések ágazati megoszlása (%)</i>
Mezőgazdaság	11	5	5	5
Bányászat	1	11	11	11
Feldolgozóipar	43	9	9	8
Villamos-energia-, gáz-, gőz-, víz	3	15	16	16
Építőipar	7	7	7	7
Kereskedelem, járműgyártás	14	9	10	9
Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás	3	9	10	11
Szállítás, raktározás, posta, távközlés	3	11	11	10
Pénzügyi tevékenység	3	8	5	5
Ingatlan, gazdasági szolgáltatás	10	8	7	7
Egyéb	2	9	9	11
Összesen	100	100	100	100

\*\* Az ágazatok közötti arányok meghatározása a KSH CÉG-KÓD-TÁR adatbázisa alapján történt

Régóta vita folyik arról, hogy a vállalkozás, a munkahely nemzetisége mennyire befolyásolja, egyáltalán befolyásolja-e az üzemi tanácsok alapítását. Korábbi elgondolásunkból kiindulva azt feltételezzük, hogy a külföldi vállalkozásokra is igaz az az állítás, hogy az üzemi tanácsok létesítésében a munkahelyen foglalkoztatottak száma a meghatározó, a tulajdonforma e tekintetben nem játszik szerepet.

Az 1275 üzemi tanácsot alapul véve megállapítható, hogy az adatok nem igazolják azt a feltevést, miszerint a külföldi tőke akadályozná a munkavállalói részvétel, az üzemi tanácsok elterjedését. Éppen ellenkezőleg, a vállalkozások nemzetiség szerinti megoszlása alapján az állapítható meg, hogy a magyar tulajdonú vállalkozásoknál kevésbé gyakori, hogy üzemi tanács működik, mint a nemzetközi tőkével működő vállalkozásoknál. Amíg az üzemi tanácsok a teljesen külföldi cégek esetében 52 százalékos gyakorisággal fordulnak elő, addig a teljesen magyar tulajdonú munkahelyek esetén ez csak 46 százalék. A többségi tulajdonrészű vállalkozásokat tekintve az üzemi tanácsok gyakorisága a magyar és a külföldi vállalkozások esetén majdnem megegyezik, amely az előbbi esetben 58 százalék, az utóbbiban 59 százalék. (9. ábra.)

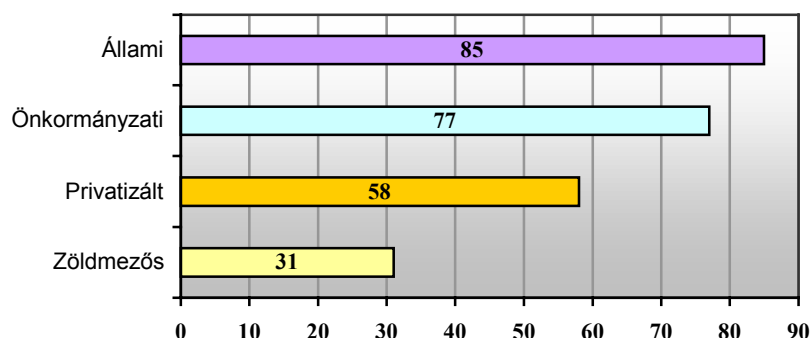


9. ábra:

**Az üzemi tanácsok gyakorisága a vállalkozás nemzetisége szerint**

A munkaügyi kapcsolatok irodalmában ismert jelenség, hogy az állami és önkormányzati munkáltatók élenjáróak a munkavállalók jogainak tiszteletben tartásában. Ezért joggal feltételezzük, hogy az üzemi tanácsok előfordulásának gyakorisága is nagyobb lesz ezeknél a munkáltatóknál. Ugyanakkor az újonnan létrejövő vállalkozások esetében gyakori, hogy a munkáltatók akadályozzák a munkavállalók szervezkedését, amely ellentétes a nemzetközi egyezményekkel, pl. ILO 89. konvenciója a szervezkedés szabadságáról. Ezért feltesszük, hogy e területen az üzemi tanácsok sem terjedtek el olyan mértékben, mint más alapítású munkahelyek esetében.

A rendelkezésre álló adataink alátámasztják feltételezéseinket. Szembeötlő, hogy az állami és önkormányzati szférában sokkal több az üzemi tanács, mint a privát- vagy versenyszférában. Az állami tulajdonú vállalkozásoknál az üzemi tanácsok aránya eléri a 85 százalékot, míg a privatizált vállalkozások esetében ez az arány csak 58 százalék. A legkevesebb üzemi tanács azonban az újalapítású (zöldmezős beruházások) vállalkozások esetében mutatható ki, csupán 31 százalékuk számolt be arról, hogy a munkahelyen létezik üzemi tanács. (10. ábra.)



10. ábra:

**Az üzemi tanácsok gyakorisága a munkahely tulajdonformája és az alapítás módja szerint**

A statisztikai adatokból – különösen, ami a 49 százalékos lefedettséget illeti - arra következtethetünk, hogy az alig egy évtizedes múlt ellenére az üzemi tanácsok széles körben elterjedtek Magyarországon. Habár kezdetben idegen intézményként jelentek meg a magyar munkaügyi kapcsolatok rendszerében, a számok tükrében biztosan állíthatjuk, hogy létezésük mára megkérdőjelezhetetlen. Ez az arány nemzetközi összehasonlításban közepesnek tekinthető. Dániában a törvényi feltételeknek megfelelő cégek 85 százalékánál léteznek közvetett részvételi fórumok, ún. együttműködési bizottságok (Samarbejdsnævnet 1991, Lund 1991). Spanyolországban ez az arány 75 százalékos Martín Valverde (1991), Millward (1992), Weiss (1987) kutatásai alapján Németországban az üzemi tanácsok aránya azok között a cégek között, ahol ezt a törvény előírja, nem több, mint 20 százalék. Ez az arány azonban a legnagyobb munkáltatókat jelenti, így a az üzemi tanácsok lefedettség a munkavállalók körében eléri a 80 százalékot. (Clyde Summers 1989) Figyelembe véve, hogy a hazai üzemi tanácsok rendszer csak alig több mint egy évtizede létezik, a 49 százalékos lefedettség igen figyelemreméltó, még akkor is, ha tudjuk, hogy a minőséget illetően jelentős eltérések vannak közöttük, léteznek jól működő üzemi tanácsok, mint ahogy olyanok is, amelyek csak formálisan tesznek eleget a munkavállalói részvétel követelményének.



### 3.2. AZ ÜZEMI TANÁCSOK GYAKORISÁGÁNAK KVANTITATÍV ELEMZÉSE

A munkahely jellemzőit Strauss (1979) az ún. „kontingencia” feltételek közé sorolja (kontextuális változók), ami azt jelenti, hogy ezek a feltételek önmagukban nem elégségesek a részvétel megteremtéséhez, azonban kedvező esetben elősegíthetik a részvételi intézmények működtetését. Strauss (1979) szerint a vállalkozás mérete, az alkalmazott technológia, különösen a hierarchia szintje hatással van a részvétel alakulására. Kotthoff (1981) 491 vállalkozásra kiterjedő kutatása alapján azt állította, hogy a munkavállalói részvétel minőségével kapcsolatosan a cégek között meglévő minőségi eltérések két tényezővel magyarázhatók: a cég méretével és a tulajdonformával. E két tényező az általam megfogalmazott hipotézisek felállítása során is fontos szerepet kap. Kern és Schumann (1985) megfigyelései szerint a közepes és a nagy cégek üzemi tanácsai jelentős befolyásra tettek szert és a nagyon erős üzemi tanácsok még a stratégiai tervezést is képesek befolyásolni. Korábbi kutatások (Kissler, 1989.) azt bizonyították, hogy a nagyobb munkahelyeken hatékonyabb munkavállalói részvételi formák alakulnak ki, mert ezekben a cégekben a menedzsment vezetési stílusa inkább professzionális, mint paternalista. Müller-Jentsch (1986) németországi kutatásai egyértelműen bizonyítják, hogy az üzemi tanácsok eredményessége és a vállalkozás nagysága, valamint a szakszervezeti jelenlét között szoros összefüggés van. Ezt támasztja alá, hogy a munkavállalók kollektív szerződéssel való lefedettsége 90 százalékos, az üzemi tanáccsal való lefedettség pedig 80 százalékos arányt mutat (Clyde Summers, 1989). Ez a megfigyelés más országokra is érvényes, Spanyolországban az üzemi tanácsi helyek 90 százalékát szakszervezeti küldöttek adják, míg az átlagos szervezettségi mutató csak 15 százalék (Martín Valverde 1991, Millward 1992). Mindazonáltal a szakszervezetek üzemi tanácsi szerepvállalása néhány országban csökkenő tendenciát mutat, amely félelemmel tölti el a szakszervezeteket. Franciaországban az 1990 és 1991 között megtartott üzemi tanácsi választásokon a képviselők 50 százaléka a nem szakszervezeti jelöltek közül került ki. Ez az arány Hollandiában 30 százalékos. A szakirodalmi példák – úgy vélem - kellő alapot szolgáltatnak ahhoz, hogy a magyar gyakorlattal kapcsolatosan hasonló összefüggéseket tételezzek fel az üzemi tanácsok létesítése és a vállalkozás jellemzői között, mint amelyeket a nemzetközi példák mutatnak. Az általam megfogalmazott hipotézisek statisztikai módszerekkel történő bizonyítása révén választ remélek arra a kérdésre,

hogyan befolyásolja az üzemi tanácsok mintán belüli eloszlásának ingadozását, másképp fogalmazva: milyen tényezők, körülmények vannak hatással az üzemi tanácsok létesítésére. *A felhasznált változók jellemzése a melléklet 10. és 11. táblájában található.*

## A hipotézisek és bizonyításuk

### Az 1. számú hipotézis

*Az üzemi tanácsok létesítésének gyakorisága összefügg a.) a vállalkozás éves árbevételének volumenével, és b.) az adott munkahelyen foglalkoztatottak számával. A nagyobb árbevételt produkáló, a több munkavállalót foglalkoztató munkahelyeken gyakrabban hoznak létre üzemi tanácsot.*

a.) Korábbi megfigyelések - főleg szakszervezeti példák - azt mutatják, hogy a valamilyen szempontból nagyobbak tekintett munkahelyek kedvezőbb terepet jelentenek a munkavállalók (Benyó B., 2003) megszerveződéséhez, ezért ezeken a munkahelyeken feltételezhetően gyakrabban jönnek létre részvételi fórumok is. A nagyobb munkahely lehet több főt foglalkoztató, vagy nagyobb éves árbevételt produkáló. A hipotézis bizonyításához először azt vizsgálom meg, hogy van-e összefüggés az árbevétel szerinti nagyság és az üzemi tanácsok előfordulási gyakorisága között. Ehhez a beérkezett válaszokat kategóriaváltozókba rendeztem, ezért elemzési módszerként a korábbiakhoz hasonlóan kereszttábla-elemzést végzek.

A **vallnagy** változó három válaszkategóriát foglal magában: az 50 millió Ft alatti, az 50-100 millió Ft közötti és a 100 millió Ft feletti éves árbevételű vállalkozások képviselőinek a válaszait. A másik, vizsgálatba bevont változó az **utegzis** elnevezésű dichotom változó, amely az üzemi tanács előfordulásával kapcsolatos válaszokat tartalmazza aszerint, hogy létezik-e vagy sem. A változók közötti kapcsolat  $\chi^2$  próbája szignifikáns, értéke  $p=0,000$ ,  $V=0,096$ . Az asszociációs együttható igen gyenge összefüggést mutat, ez kétséges teszt az összefüggés használhatóságát. A kereszttábla cellaértéke alapján egyértelműen megállapítható, hogy legnagyobb gyakorisággal a 100 millió forint feletti árbevételű vállalkozásoknál hoznak létre üzemi tanácsot, a legkisebb gyakoriság a középső kategóriában, az 50-100 millió Ft közötti árbevételű vállalkozások esetén mutatható ki. Megfigyelhető az is, hogy a legkisebb, az 50 MF alatti árbevételű

vállalkozásoknál nagyobb gyakorisággal fordulnak elő üzemi tanácsok, mint az árbevételben öt követő kategória esetén. Tehát elmondható, hogy a vállalkozások árbevétel szerinti nagysága nem feltétlenül vonja maga után az üzemi tanácsok gyakoriságának növekedését. Ezért a hipotézisben megfogalmazott állítás, miszerint az árbevétel növekedésével együtt jár az üzemi tanácsok gyakoriságának növekedése, a rendelkezésre álló adatbázison nem igazolható.

b.) A foglalkoztatottak száma és az üzemi tanácsok gyakorisága közötti összefüggés megállapításához két módszer is kínálkozik. Az egyik a regresszió elemzés a *fogl* és az *utegz* változók között. Az elemzés ugyan szignifikáns összefüggést eredményezett:  $p=0,000$ , azonban a megfigyelt  $\beta=0,13$  és az  $r^2=0,017$  alacsony értékei miatt mégis a keresztábra-elemzést választom. Ez a módszer lehetővé teszi a változó belső struktúrájának a figyelembe vételét az elemzés során. A *fogl* változó értékeit öt kategóriába rendeztem, 50-100 fő, 101-200 fő, 201-500 fő, 501-1000, valamint az ezer fő feletti vállalkozások. Az így kapott *fogl* változó és a már említett *utegz* változó bevonásával keresztábrát készítettem. A változók között szignifikáns kapcsolat mutatkozott  $p=0,000$  szinten, az asszociáció erőssége:  $V=0,464$ . A keresztábra gyakoriságértékei azt mutatatták, hogy a több munkavállalót foglalkoztató munkahelyen gyakoribb, hogy van üzemi tanács. Minél több főt foglalkoztat a munkahely, annál nagyobb arányban (gyakoribb) fordul elő üzemi tanács. Az is figyelemre méltó, hogy 200 főt foglalkoztató munkahelyek vízválasztóak az üzemi tanácsok létesítése szempontjából, eddig a foglalkoztatotti létszámig gyakoribb, hogy nincs üzemi tanács, e fölött azonban gyakoribb, hogy van.

Tehát a hipotézisben megfogalmazott összefüggés, miszerint a foglalkoztatottak létszámának növekedése üzemi tanács gyakoriságnövekedéssel jár együtt igazoltnak tekinthető.

## A 2. számú hipotézis

*A vállalkozás nemzetisége meghatározó jelentőségű az üzemi tanácsok gyakorisága szempontjából. A külföldi tulajdonú munkahelyeken ritkábban hoznak létre üzemi tanácsot, mint a hazai tulajdonban lévőkénél.*

Az állítás igazolásához, kategóriaváltozókról lévén szó, a vállalkozás nemzetiségével kapcsolatos válaszokat tartalmazó *tulfor* és a már korábban használt *utegz* változókból készített keresztábrát használok fel. A függetlenségvizsgálat

szignifikáns ( $p=0,000$ ,  $V=0,134$ ) összefüggést mutatott, ezért a változók közötti függetlenséget elvetem. A keresztábra cellaértékei azt mutatják, hogy az üzemi tanácsok gyakorisága a „teljesen magyar” tulajdonú vállalkozások esetén a legkisebb. A leggyakoribb előfordulás az állami tulajdonú vállalkozások esetén volt tapasztalható. Mindezek alapján megállapítom, hogy a hipotézisben megfogalmazott állítás, miszerint az üzemi tanácsok gyakorisága a külföldi tulajdonú vállalkozásoknál kisebb, mint az a magyar tulajdonú vállalkozásoknál, nem igazolódott be.

### A 3. számú hipotézis:

*Az újonnan alapított (zöldmezős beruházások) vállalkozásoknál ritkábban alakulnak üzemi tanácsok, mint a nagyobb múlttal rendelkező munkahelyeken.*

Az állítás akkor tekinthető bizonyítottnak, ha érvényes összefüggés figyelhető meg a vállalkozások alapításának módja és az üzemi tanácsok létrehozásának gyakorisága között. Annak eldöntéséhez, hogy az újonnan alapított vállalkozások esetén kevésbé gyakori-e az üzemi tanácsok létrehozása, mint a privatizált, önkormányzati vagy az állami vállalatoknál, az *alapít* és az *utegzis* változók kapcsolatát vizsgálom meg. Az *alapít* változó tartalmazza a munkahely alapításának módjával kapcsolatos munkáltatói válaszokat. E szerint a vizsgált vállalkozások lehetnek zöldmezősek (újonnan alapított), privatizáltak, állami, vagy önkormányzatiak. Az *utegzis* dichotóm változó, amely az üzemi tanács létevel kapcsolatos igenlő, vagy nemleges válaszokat tartalmazza. A változók közötti kapcsolatot megállapításhoz  $\chi^2$  próbát végeztem, amelynek eredményeképpen szignifikáns ( $p=0,000$ ,  $V=0,318$ ) összefüggést találtam. A keresztábra cellagyakoriságai alapján megállapítható, hogy legritkábban a zöldmezős vállalkozásoknál, míg a leggyakrabban az állami tulajdonban lévő vállalatoknál alapítanak üzemi tanácsot.

Mindezek alapján elfogadom a hipotézisben megfogalmazott állítást: a zöldmezős beruházások, vállalkozások esetén kevésbé gyakoriak az üzemi tanácsok, mint más alapítású vállalkozásoknál.

### A 4. számú hipotézis:

*a.) Azokon a munkahelyeken, ahol van szakszervezet, ott gyakrabban jön létre üzemi tanács.*

*b.) Azokon a munkahelyeken, ahol a szakszervezet kollektív szerződést kötött, nagyobb gyakorisággal fordulnak elő üzemi tanácsok.*

a.) Az üzemi tanácsok és a szakszervezetek gyakorisága közötti összefüggést már szemrevételezéssel is sejteni lehet, a függetlenségről azonban csak statisztikai próba alapján bizonyosodhatunk meg. A vizsgálatba bevont változók a **szakszam**, amely a munkahelyen lévő szakszervezetek számát regisztrálja nullától hatig, és a korábban jellemzett **utegzis** változó. A  $\chi^2$  próba a várakozásnak megfelelően, szignifikáns eredményt ( $p=0,000$ ,  $V=0,665$ ) mutatott. Az asszociációs mérőszám figyelemre méltóan erős összefüggést jelez a változók között. Tehát a szakszervezetek munkahelyi előfordulása és az üzemi tanácsok gyakorisága között erős sztochasztikus összefüggés van. A kereszttábla alapján megállapítható, hogy ahol nincs szakszervezet ott gyakoribb, hogy üzemi tanács sincs. Amennyiben létezik a munkahelyen szakszervezet, sokkal gyakoribb, hogy van üzemi tanács. Minél több szakszervezet működik a munkahelyen annál gyakoribb, hogy létezik üzemi tanács. Az is figyelemre méltó, hogy négy, vagy ennél több munkahelyi szakszervezet előfordulása esetén az üzemi tanácsok alapításának gyakorisága 100 százalékosá válik.

Tehát a hipotézisben megfogalmazott összefüggés, az üzemi tanácsok és a szakszervezetek előfordulásának gyakorisága között, fennáll. Ezért az az állítás, miszerint az üzemi tanácsok leggyakrabban a szakszervezeti háttérű munkahelyeken alakulnak, igazoltnak tekinthető.

b.) Az állítás akkor tekinthető bizonyítottnak, ha érvényes összefüggés található a kollektív szerződések és az üzemi tanácsok együttes előfordulása között. A kollektív szerződések tényét rögzítő **kszegzis** változó és az **utegzis** változó közötti összefüggést  $\chi^2$  próba alapján szignifikánsnak bizonyult ( $p=0,000$ , az asszociációs együtttható  $\phi=0,641$ ). A kétszer kettes kereszttábla cellagyakorisága azt bizonyítja, hogy ott, ahol a szakszervezetek kollektív szerződést kötöttek a munkáltatóval, nagyon gyakori, hogy üzemi tanács is létezik. A tapasztalt  $\phi$  asszociációs együtttható értéke alapján megállapítható, hogy igen szoros a kapcsolatot a két jelenség között. Ez megfelel a várakozásoknak, hiszen a szakszervezet által kötött kollektív szerződésben állapodnak meg a felek a szociális és jóléti alapok nagyságáról, amelynek felhasználásával kapcsolatban az üzemi tanácsnak együttdöntési kompetenciája van.

### 3.3. AZ ÜZEMI TANÁCS BELSŐ VISZONYAI

#### 3.3.1. Az üzemi tanács tagsága

Arra a kérdésre, hogy *miért vállalnak az emberek tisztséget az üzemi tanácsban*, a megkérdezett elnökök többsége belső indíttatásról, elhivatottságról szólt, amely a közösség képviseletében, a többiekért való tenni akarásban nyilvánul meg. Egy kisebbség ehhez az egyéni érdekeket is megemlítette, mint motivációs tényezőt: a megfelelő információhoz jutást, a védettséget, a munkaidő kedvezményt. A kérdésnek sokan adtak olyan értelmezést is, amely az üzemi tanács tagságra kiválasztottak személyiség jellemzőire kérdez rá. A válaszolók a legfontosabbak között sorolták fel az ismertséget, a szimpátiát, az eddigi munkájukkal kapcsolatos pozitív tapasztalatokat, az elfogadottságot, a többiekre való ható képességet, a bátorságot, egyfajta érdeklődést a vállalat és a kollégák problémái iránt. Két-három esetben elhangzott az is, hogy nem könnyű rábeszélni embereket erre a munkára. Az egyik üzemi tanács elnök saját tapasztalatai alapján úgy nyilatkozott, hogy tíz felkért személy közül hét nem vállalja a tagságot.

*A szakszervezeti vezetők véleménye szerint*, a legtöbb esetben két meghatározó tényező van, ami alapján kiválasztódnak az üzemi tanács tagjai: egyrészt adottságaik, másrészt, hogy a szakszervezet jelöli őket. Az adottságok között olyan tulajdonságokat soroltak fel, mint a népszerűségük, emberi kapcsolataik, felkészültségük, szakmai tekintélyük, elkötelezettségük, áldozatkészségük.

Többen megfogalmazták, hogy ma a funkciók vállalása akár az üzemi tanácsban, akár a szakszervezetben sok áldozattal és kevés elismeréssel jár. Gyakran nehéz olyan embereket találni, akik alkalmasak is, és vállalják is a tisztséget. Egy szakszervezeti elnök ítélte meg úgy, hogy vannak előnyei is a tagságnak, mivel lényegesen több információhoz jut az ember, és társai is elismerik.

*A megkérdezett humán vezetők* közül mindössze kettő volt, aki nem tudta, illetve nem akarta megítélni, hogy miért vállalják az üzemi tanács tagságot az emberek. Ketten számoltak be arról, hogy ismereteik szerint nehéz erre a feladatra vállalkozó munkavállalót találni. Arról, hogy a szakszervezeti jelölésnél milyen szempontok játszhatnak szerepet általában nem szóltak. Az egyik munkáltató azt kifogásolta, hogy a szakszervezet miért akarja a jelöltet beléptetni a szakszervezetbe? Az interjú során

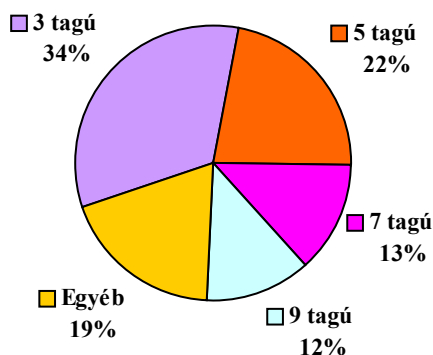
kiderült, hogy nem volt tisztában azzal, hogy a szakszervezet nem is jelölhet mást az üzemi tanács tagságra, csak saját tagját (!).

Tulajdonképpen minden interjúalany felsorolt néhány tulajdonságot, illetve motivációs tényezőt, amit jellemzőnek tart mindazokra, akik üzemi tanács tagságot vállalnak. Legtöbbször az elhivatottságot, a közösségért tenni akarást emelték ki. Ezen kívül többször említették a mozgalmi múltat, a szakszervezeti előéletet, valamint azt, hogy ezek olyan személyek, akikben megbíznak a kollégáik.

Egyéni motivációként említették, hogy az üzemi tanácsban szerepet vállalók több információhoz jutnak a vállalati életéről, esetleg alakítói lehetnek annak, hogy mi történjék velük, mint munkavállalókkal. Ketten említették – nem negatív felhanggal – a kiválasztódás, a karrier lehetőségét. Egyetlen esetben hangzott el fontos tényezőként a védettség. Érdekes megemlíteni, hogy három humán vezető is kiemelte, hogy a szerepvállalásnak biztosan nem a pénz, de nem is a munkaidő kedvezmény az oka.

### 3.3.2. Az üzemi tanácsok személyi összetétele

Az üzemi tanácsok személyi összetételét vizsgálva három tényezőt vettünk figyelembe, a tagok számát, a nemek arányát és az üzemi tanácselnökök korösszetételét. Az üzemi tanácsok tagjainak száma a törvény előírásai szerint a foglalkoztatottak létszámától függ. Az üzemi tanácsok átlagos nagyságát vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy Magyarországon a legtöbb üzemi tanács 3 tagú, ez teszi ki az üzemi tanácsok 34 százalékát. Ezt követi 22 százalékkal az öttagú, majd 13 százalékkal a hétagú üzemi

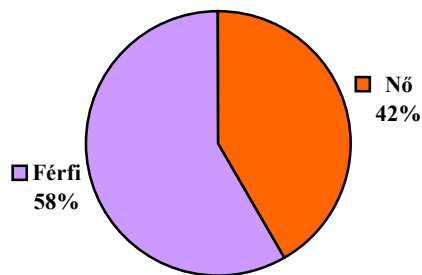


tanács. (11. ábra.)

11. ábra:

**Az üzemi tanácsok tagszám szerinti megoszlása**

Az üzemi tanácsok nemek szerinti összetétele azt mutatja, hogy a társadalom más vezető beosztásaihoz hasonlóan, a férfiak itt is túlreprezentáltak. Az üzemi tanács tagok 58 százaléka férfi 42 százaléka nő. (12. ábra.)



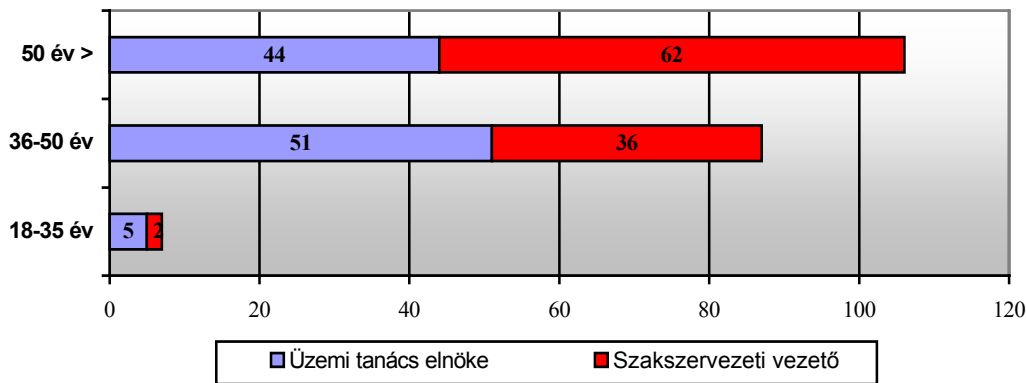
12. ábra:

**Az üzemi tanácsok tagjainak nemek szerinti megoszlása**

Az üzemi tanácsok korösszetételére a középkorúak, a 36-50 évesek túlsúlya a jellemző. Az is szembeötlő, hogy a fiatalok, a 18-35 év közötti üzemi tanács tagok aránya viszonylag magas, eléri a 15 százalékot, ami annak ellenére, hogy alatta marad az 51 év felettiek arányának (amely 28 százalék), sokat ígérő az üzemi tanácsok továbbfejlődésével, dinamizmusával kapcsolatban.

Az üzemi tanácsok és a szakszervezeti vezetők korösszetételét összehasonlítva megállapíthatjuk, hogy a szakszervezet esetén az egy generációval idősebb (51 felettiek) korosztály kezében van az irányítás, akik aránya közel 62 százalék. E korcsoport csak 44 százalékban van képviselve az üzemi tanácsok vezetésében. Az üzemi tanácsok vezetésére ugyanaz jellemző, mint a tagok korösszetételére, nevezetesen, hogy a középkorúak vannak túlsúlyban. E mellett az is figyelemre méltó, hogy míg a szakszervezetek esetében a fiatal vezetők aránya csupán 2 százalék, addig az üzemi tanácsok élén a fiatalok aránya nagyobb, 5 százalék. (13. ábra.)





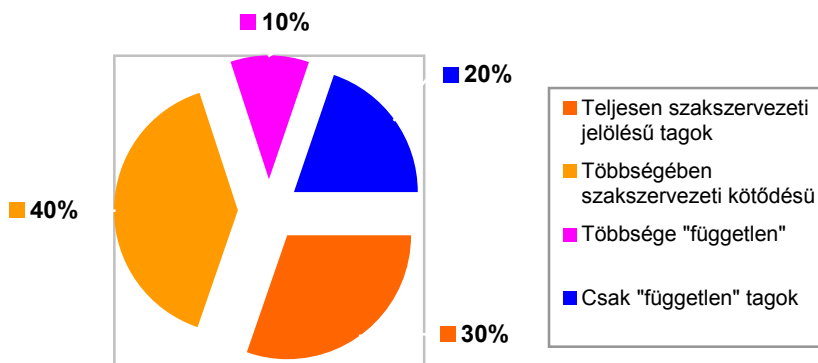
13. ábra:

Az üzemi tanácsok és a szakszervezetek vezetőinek korösszetétel szerinti megoszlása

### 3.3.3. Csoportok az üzemi tanácsban

Az interjúalanyok többsége egységes csapatszellemről számolt be, azt állították, hogy az üzemi tanácsokban jellemzően nincsenek csoportosulások. Egy kisebbség azonban arról tett említést, hogy a munkája során tapasztalt arra utaló jeleket, hogy az egy munkaterületről, gyáregységből, szakmai körből érkezők (pl. fizikai dolgozók) orientálódnak egymáshoz, mintha jobban értenék a közös problémákat. Egy másik csoport úgy nyilatkozott, hogy a legjobban informáltak, a legjobb információs technikával rendelkezők (pl. intranet), akik egyébként legtöbbször középvezetői beosztásban is vannak, ugyancsak egy sajátos csoportosulást alkotnak, amely csoportokat az üzemi tanácselnökök a döntések előkészítésébe bevonnak és támaszkodnak rájuk az üzemi tanács véleményének kialakításakor.

A legjelentősebb csoportképző tényező azonban az üzemi tanácstag szakszervezethez fűződő viszonya. Amennyiben az üzemi tanácstag szakszervezeti jelöltként került a testületbe, akkor nagy valószínűséggel a szakszervezeti politika közvetítőjeként vesz részt az üléseken. A tagság összetétele kétségtávol jelentős tényező az üzemi tanács viselkedése szempontjából. (14. ábra.)



14. ábra:

#### Az üzemi tanácsok megoszlása a tagok jelöltsége szerint

Az elnökök többsége stabil összetételről, előre átgondolt képviseleti arányokról szólt. Még ott is erről nyilatkoztak, ahol egyébként voltak személyi változások. Két helyen tettek említést olyan összetétel módosulásról, amikor is az eddig zömében közép vagy magasabb szintű vezetők / alkalmazottak kicserélődtek beosztott munkavállalókra, ill. a testületen belül nőtt a fizikai dolgozók aránya.

#### 3.3.4. Döntés az üzemi tanácsban

Azt a kérdést, hogy *milyen módon dönt az üzemi tanács* az elnökök többféle módon értelmezték. Volt, aki a szavazás mikéntjét fogalmazta meg, mások a döntés előkészítő mechanizmusukat is ismertették. Egy kisebbség (az interjúalanyok egyharmadánál) esetében egyáltalán nem vagy csak ritkán fordul elő döntés (pl. csak üzemi tanács elnök vagy alelnök választásakor). Ami további érdekesség, hogy több esetben is (kb. az esetek egyharmadában) úgy használták az állásfoglalás, ill. a konszenzus fogalmakat, mint amikor szavazni sem kell, hiszen az elnök számára az üzemi tanács véleménye egyértelmű. Pl. "konszenzussal döntünk, egy-két esetben van szavazás", "ügyrend alapján szavazással döntünk esetleg állásfoglalással". Az esetek ugyancsak kevesebb, mint ötödében "erőteljes" döntés-előkészítő munkáról adtak számot az elnökök, ami alapján a végső döntés kimenetele nem lehet kétséges. Pl. "Előre megbeszéljük egymás között, és a döntésig az ügy tulajdonképpen eldőlt", "döntés előkészítő anyagokat készítünk, amiket az üzemi tanács meghatározó tagjaival egyeztetek, és ezeket terjesztem elő szavazásra", "a döntés előkészítés az információ gyűjtéssel kezdődik, majd

konzultálunk a szakszervezettel, esetleg jogi tanácsot kérünk, igyekszünk megismerni a dolgozók véleményét, mindezek után általában konszenzussal döntünk". A megkérdezett elnökök véleménye szerint az üzemi tanácsok körülbelül harmadában konszenzussal, vagy ahhoz közeli módon hozzák meg döntéseiket. Mindössze két-két elnök tett célzást arra, hogy kiélezett döntési szituációban az Ő szavazata döntött, ill., hogy a döntési mechanizmusukat az ügyrend szabályozza.

Többszintű üzemi tanácsok esetén az interjúkból a szintek viszonyára is következtetni lehet a döntések kapcsán: "A központi üzemi tanács döntése után nyolc nappal az üzemi tanácsoknak is meg kell tárgyalniuk a témát.", "Az üzemi tanácsok csak tájékoztatják döntéseikről a központi üzemi tanácsot. Vállalati szintű döntéseket először az üzemi tanácsok tárgyalnak, és csak utánuk tűzi napirendre a központi üzemi tanács."

Egy központi üzemi tanács elnök a két szint munkamegosztására is kitért az értékelés során. Elmondta, hogy a két szint között nincs alá-fölé rendeltség. Együttműködésükben azt az elvet szeretnék érvényesíteni, hogy a határozatok, döntések alulról felfelé építkezzenek, de gyakran időhiány miatt ezt nem sikerül teljesíteniük. A szintek közötti információcserére oly módon kerül sor, hogy Őt meghívják az üzemi tanács ülésekre és a központi üzemi tanács tagjai az üzemi tanácsok delegáltjai, tehát a központi üzemi tanács döntése előtt van mód az "alsóbb szintű" egyeztetésre. A két szint között egyéb formális kapcsolat nincs. Mint elmondta, a kommunikáció technikai feltételei nem túl jók.

Néhány érdekesebb vélemény: "Nyílt szavazással döntünk, de mindig van különvélemény." "Szerencsés helyzetben vagyunk, nagyon hasonlóan gondolkodunk, így aztán konszenzusra jutunk." Egy alapos előkészítő mechanizmus: "A döntést témafelelősök készítik elő. Mondjuk hétfőn kapunk a munkáltatótól egy előterjesztést, szerdán kiosztjuk a felelősnek, hogy foglalkozzon vele, készítse elő, és következő szerdán tárgyaljuk. Itt vagy elegendőnek ítéljük az információt és akkor döntünk, vagy további konzultációkat, újabb információkat kérünk és csak ezután döntünk". (Nem véletlenül ennek az üzemi tanácsnak sikerült időnyomás alá helyeznie a munkáltatóját, majd ennek megoldására technikai eszközöket szereznie a tagoknak.)

### 3.3.5. Az üzemi tanácsok döntéseit befolyásoló tényezők kvantitatív elemzése

Az interjúalanyok az üzemi tanácsok döntéseivel kapcsolatos válaszaikban megerősítették a klasszikus döntéselmélet által felvázolt döntési modell néhány elemét, úgymint az információgyűjtés és az alternatívák kiértékelésének szükségességét. Ugyanakkor arra is fény derült, hogy a döntési modell racionalitását nagyban befolyásolja a rendelkezésre álló idő is. Simon (1976) szervezeti modelljében az egyén által hozott döntések „annak a szervezeti csoportnak a befolyása alatt állnak, amelyhez az egyén tartozik. Ez a befolyás a munkamegosztás, a napi tevékenységek, a hatalmi rendszer, a kommunikációs csatornák és a képzés révén érvényesül” A hatalmi rendszer befolyása jelen esetben főként az üzemi tanácsokra gyakorolt szakszervezeti és munkáltatói hatást jelenti. A szakszervezeti dominanciáról tesz említést Streeck (1984), amikor azt állította, hogy az üzemi tanácsok szakszervezeti tagok általi elfoglalása (a trójai faló) révén jut hozzá a szakszervezet nélkülözhetetlen információhoz a munkahely életével kapcsolatosan. A munkáltatók üzemi tanácsra gyakorolt befolyása sem vihető el a végletekig, ennek korlátaira hívja fel a figyelmünket Weltz (1978). Véleménye szerint két tényező akadályozza meg azt, hogy az üzemi tanácsok beintegrálódjanak a munkáltatói hatalmi struktúrába és ezzel teljesen a menedzsment eszközévé váljanak. Mindenekelőtt az üzemi tanácsoknak szükségük van arra, hogy a munkáltatóval való együttműködés során sikereket mutassanak fel, ezáltal legitimitást nyerjenek a munkavállalók részéről. Másrészt a munkáltatóknak sem fűződik érdeke az üzemi tanács sikertelenségéhez, mert ez ugyan megkönnyítené a menedzsment dolgát, de az együttműködés leértékelődéséhez vezethetne a munkavállalók szemében. A részvételi intézmény hitelessége forogna kockán. A hatalmi rendszer hatását vizsgálva nem lehet figyelmen kívül hagyni Bernstein (1974) megjegyzését sem, aki szerint a demokratikus szervezeti működést a szélsőséges lojalitás hátrányosan befolyásolja. Az említett elméleti alapokat figyelembe véve az alábbiakban néhány az üzemi tanács döntését befolyásoló tényező hatását vizsgálom meg. Így különösen a befolyás, a munkamegosztás és a lojalitás valamint az időtényező döntésben játszott szerepét kívánom tisztázni az alábbi hipotézisek igazolása révén. *A felhasznált változók jellemzése a melléklet 12. és a 13. táblájában található.*

## Hipotézis és bizonyítása

*Az üzemi tanácsok tárgyalási és döntési mechanizmusában a szervezeti sajátosságok és a környezeti hatások egyaránt megfigyelhetők. A környezeti hatások közül kiemelkedő jelentőségű a szakszervezettel való együttműködés hatása, valamint a munkáltató üzemi tanáccsal kapcsolatos attitűdje.*

A munkáltató üzemi tanáccsal kapcsolatos attitűdjét jelzi az is, hogy milyen szinten képviselteti magát az üzemi tanács ülésein. Amennyiben rendszeresen magas szintű vezető vesz részt az üléseken, az jelzésértékű lehet az együttműködésük minősége szempontjából. Az üzemi tanácsi üléseken való munkáltatói képviselőt szintje jó indikátora lehet annak, hogy a munkáltató mennyire tartja fontosnak az együttműködést a részvételi intézménnyel. Ezt az összefüggést jól szemlélteti a **makepv** és a **maered** változók közötti kapcsolat. A **makepv** változó tartalmazza a munkáltatói képviselőt szintjével kapcsolatos gyakoriságokat, a **maered** változó pedig azt méri, mennyire tartja a munkáltató eredményesnek az üzemi tanáccsal való együttműködést. A kereszttáblához az egyes véleménycsoportok elkülönítésére faktorváltozóként a **sorsz2** változót is felhasználtam. A változók között mind az üzemi tanácsi ( $p=0,002$ ,  $V=0,264$ ), mind a munkaadói ( $p=0,000$ ,  $V=0,359$ ) válaszokat tekintve szignifikáns összefüggés volt kimutatható. A kereszttáblából megállapítható volt, hogy a munkáltató üzemi tanáccsal való megelégedettsége és az üléseken megjelenő vezetők hierarchiában elfoglalt helye között kapcsolat van. Amennyiben elégedett az üzemi tanáccsal való együttműködéssel, akkor leggyakrabban felső szintű vezető vesz részt az üléseken. A másik véglet esetén, tehát ha nem elégedett, akkor legtöbbször beosztott munkatársat delegál az ülésre, de az is gyakori, hogy egyáltalán nem képviselteti magát. Ez az összefüggés mind az üzemi tanácsi, mind a szakszervezeti vezetők válaszaiban megfigyelhető volt.

A munkáltató azonban más eszközökkel is befolyásolja az üzemi tanács döntési mechanizmusát. Nem ritka, hogy nyomást gyakorol az üzemi tanácsi tagokra, hogy számára előnyös döntést hozzon. Ez a gyakorlat azonban gyakran feszültséget okoz a szereplők között. Ez megfigyelhető a **nezeti** és a **nyomas** változók közötti összefüggésben. A **nezeti** változó az üzemi tanács munkájában résztvevő, az ülés előkészítésében aktívan közreműködő szakszervezet(ek) közötti együttműködéssel

kapcsolatos véleményeket tartalmazza. Érdekes megfigyelni, hogyan változik ez a viszony akkor, ha a munkáltató nyomást gyakorol az üzemi tanács döntési mechanizmusára. Ez a hatás jól nyomon követhető a *nezeti* és a *nyomas* változók közötti összefüggésben. A változók között erős és szignifikáns kapcsolat fedezhető fel, mind az üzemi tanácsi, mind a szakszervezeti válaszolók véleményét illetően. Az előbbi esetben a  $\chi^2$  próba alapján számított valószínűségi érték:  $p=0,023$ ,  $V=0,793$ , az utóbbi esetben  $p=0,006$ ,  $V=0,774$ . Az asszociációs együttható rendkívül erős összefüggést mutat! A kereszttáblából megállapítható, hogy amennyiben nyomás nehezedik az üzemi tanácsra a munkáltató részéről, hogy számára előnyös döntés, vagy álláspont szülessen, akkor gyakoribbá válik a szakszervezetek közötti vita a képviselendő álláspontról. Az is megfigyelhető, hogy nyomás alatt ritkábban tárgyalnak a szakszervezetek egymással, és gyakoribbá válik az, hogy a munkáltató kijátssza őket egymás ellen.

Az üzemi tanács döntési, véleményalkotási mechanizmusát azonban más tényezők is befolyásolják. Mindenekelőtt az üzemi tanács tagok munkáltatótól való esetleges függése van jelentős hatással a napirendek tárgyalására, a döntéshozatal gyorsaságára. A *napitart* és *fugges* változók ezt az összefüggést tárják elénk. Az üzemi tanácsi válaszokat illetően a változók között szignifikáns ( $p=0,045$ ,  $V=0,241$ ) összefüggés mutatkozott. A *napitart* változó foglalja magába azokat a véleményeket, amelyek a napirendek tárgyalásával függnek össze, tehát az azokkal kapcsolatos viták hosszát, a döntés megszületésének gyorsaságát. A *fugges* változóról már korábban volt szó, az azzal kapcsolatos véleményeket gyűjti össze, hogy függnek-e az üzemi tanács tagok a munkáltatótól. A kereszttáblából megállapítható, hogy jelentős különbség van a napirendek tárgyalásánál akkor, ha a tagok nem függetlenek a munkáltatótól és akkor, ha a munkáltató nem befolyásolja őket. Azok a válaszolók, akik szerint, amikor az üzemi tanács tagsága nem függ sem egzisztenciálisan, sem az elvárt lojalitás nem köti a munkáltatóhoz, akkor alaposabb (hosszabb) vitát folytatnak a napirendekről, többször is napirendre tűzik a témát, és nem döntenek gyorsan. Összefoglalva demokratikusabban működnek. Meg kell jegyezni, hogy korábban már bizonyítottam, hogy az üzemi tanács függetlensége és tagságának összetétele között összefüggés van. Az üzemi tanácsi és a szakszervezeti válaszolók véleménye szerint ez a „független” tanács tagok számával hozható kapcsolatba. Az üzemi tanács lojalitását azonban nem csak tagságának kötődése határozza meg, hanem a tagok száma is. Erre vonatkozóan

egyértelmű bizonyítékokat találunk a **lojal** és a **var40b** változók közötti összefüggés feltárása során. A **lojal** változó azokat a véleményeket foglalja magában, amelyek a „független” üzemi tanács tagok lojalitásával kapcsolatosak, a **var40b** változó az üzemi tanácsokat tagszám szerint 3 csoportba osztja. A változók között összefüggés volt felfedezhető, amely szignifikánsnak ( $p=0,011$ ,  $V=0,266$ ) bizonyult. A keresztátlából egyértelműen megállapítható, hogy minél kisebb létszámú az üzemi tanács, annál gyakoribb, hogy lojális a munkáltatóhoz. A létszám azonban nem csak a munkáltatóhoz fűződő viszonyra van hatással, hanem a döntési mechanizmusra is. A **napitart** és az **var40b** változók erre az összefüggésre mutatnak rá. A változók között szignifikáns ( $p=0,049$ ,  $V=0,215$ ) összefüggés van. Ez alapján egyértelmű bizonyítékot szolgáltatnak arra, hogy egyrészt minél nagyobb létszámú az üzemi tanács, annál gyakoribb, hogy elhúzódik a vita a napirendekről, továbbá az is, hogy ez esetben nem születik gyors döntés. A döntés elhúzódást más tényezők is okozhatják, így ebben az is szerepet játszik, mennyi idő áll az üzemi tanács rendelkezésére a napirend tárgyalásához. A **napitart** és **idodoku** változók ezt az összefüggést szemléltetik. Az utóbbi változó tartalmazza azokat a véleményeket, amelyek azzal kapcsolatosak, hogy mennyi idővel előbb kapja meg az üzemi tanács a munkájához szükséges dokumentumokat a munkáltatótól. A változók között az üzemi tanácsi véleményeket illetően szignifikáns ( $p=0,032$ ,  $V=0,234$ ) összefüggés volt kimutatható. A változókból képzett keresztátlából az állapítható meg, hogy az üzemi tanács napirendjén szereplő témák vitája és az azzal kapcsolatos döntés a rendelkezésre álló idő arányában terebélyesedik, illetve tolódik ki. Az üzemi tanács és a szakszervezet közötti egyeztetési eljárás ugyancsak lassítja a döntési folyamatot. A **napitart** és **munkamego** változók szemléltetik ezt az összefüggést. A **munkamego** változó tartalmazza azokat a véleményeket, amelyek azzal kapcsolatosak, hogy létezik-e valamilyen munkamegosztás az üzemi tanács és a szakszervezetek között. A változók között szignifikáns összefüggés található mind az üzemi tanácsi ( $p=0,004$ ,  $V=0,341$ ), mind a szakszervezeti válaszolók ( $p=0,007$ ,  $V=0,307$ ) véleményét illetően. Ez alapján megállapítható, hogy amennyiben az évek során munkamegosztás alakult ki a felek között, akkor az elnyújtja a témával kapcsolatos vitát és lelassítja a döntéshozatalt.

A feltárt tények alapján valószínűnek tekinthető, hogy az üzemi tanács döntési, véleményalkotási mechanizmusára mind a munkáltató, mind a szakszervezet jelentős

hatással van. Ugyanakkor arra is fény derült, hogy e tekintetben a testület létszáma, összetétele és a rendelkezésre álló idő is jelentős befolyásoló tényező.



### 3.3.6. Az elnök szerepe, függetlenítése

A kérdésekre adott válaszok alapján nyilvánvalóvá vált, hogy az üzemi tanácsok működése személyfüggő: vagy szakszervezeti, vagy személyi ambíciók alapján működik. Legbefolyásosabb személy az üzemi tanács elnöke, leggyakrabban az ő javaslata valósul meg. A kérdésekre adott válaszokból az is kiderült, hogy legtöbbször (66 %) az üzemi tanács elnöke kezdeményezi az üzemi tanács ülésének összehívását, és végzi annak előkészítését, továbbá az esetek nagy többségében (86 %) ő vezeti az ülést. Ahogy ez várható volt, minden elnök úgy nyilatkozott, hogy az *üzemi tanács munkájára a legnagyobb befolyása személy szerint neki van*. Érveik szerint kezdeményezéseikkel Ők határozzák meg az üzemi tanács munkáját, a szükséges dokumentumok elkészítésétől (elkészíttetésétől) kezdve a munka tervezésén és szervezésén keresztül, az egyes ülések napirendi pontjainak összeállításáig, az ülések levezetéséig bezárólag. Ők mozgatják az üzemi tanácsot. Egyikük véleménye szerint 80-90%-ban a döntéseket is meghatározzák. Ennek eszközeként a rendelkezésükre álló információt, kapcsolati rendszerüket, tekintélyüket, elfogadottságukat nevezték meg.

E mellett többen említették a legtöbb információval rendelkező, legfelkészültebb, esetleg magas beosztású tagokat, mint rajtuk kívüli meghatározó személyeket. Külső tényezőként leggyakrabban a munkáltatót (az üzemi tanáccsal kapcsolatot tartó vezetőt) és a szakszervezetet említették meg, mint olyan szervezet, személyeket, akik befolyásolják az üzemi tanács munkáját. Hivatkoztak még a szakértőkre és a felügyelőbizottsági tagokra, mint fontos személyekre.

*Az üzemi tanács elnökök teljes köre úgy nyilatkozott, hogy a tagokkal nagyon jó a kapcsolatuk, összeszokott csapatként dolgoznak.* Ennek jellemzésére az egyikük a következőt mondta: "A családi problémájukat is ismerem... Ha ügyeik voltak tudták, hogy csak egy telefon kell az elnöknek, és Ő intézkedik." Ezt a pozitív kapcsolatot egy kisebbség tovább szűkítette, finomította egy ún. belső magra, a véleményformálókra, az aktívakra. Kisebbségi véleményként került említésre az is, hogy az új technikai eszközök mennyire megkönnyítik az elnök és a tagok közötti kapcsolattartást (pl. intranet, mobiltelefon stb.) Teljesen élővé és napivá teszik az együttműködést. Egyéni véleményként két fontos újdonság hangzott el. Az egyik arról, hogy a heti, azonos időpontban tartott ülések, amelyre nincs külön értesítés, hogyan strukturálják az üzemi tanács munkát; az írásos anyagokhoz való hozzájutást, a felkészülést az ülésre és ezt a rendszert sem szabadság, sem eltérő műszakbeosztás nem zavarja. A másik arról számol

be, hogy az üzemi tanács tagoknak egyfajta munkamegosztás mellett olyan feladatuk is van, hogy bizonyos ügyeket - az üzemi tanács megbízása alapján, átruházott jogként - a helyi vezetőjükkel ők intézzenek el és erről minden ülésen számot kell adniuk. (A cégnél mátrix irányítási rendszert működtetnek, ami azt jelenti, hogy bizonyos folyamatokat /pl. a kereskedelmet/ egy európai központból irányítanak, más munkáltatói jogokat a helyi vezetés gyakorol. Ehhez a megosztott irányítási módhoz próbálják illeszteni fenti technikával az üzemi tanács jogait.)

A korrekt szakmai kapcsolat magyarázataként hangzott el, hogy mindez a jó jelölési taktikával kezdődik, amiben két feltételt igyekeznek teljesíteni: az egyik a jelöltek szakmai hozzáértése, a másik hogy a leendő tagokon keresztül a különböző munkaterületek, munkavállalói csoportok megfelelő képviselőt kapjanak.

Végül egy jellemző vélemény arról, hogy egy-egy esetben mit szolgál, mi a célja a "jó kapcsolatnak." "A tagok és közötttem kiváló a kapcsolat, ha kritikával illetnék a munkámat, el kellene gondolkodnom, de ők sem olyan kezdeményezők."

Az üzemi tanács elnökének függetlenítését jellemzően, a létszámtól tették függővé a válaszolók. A kisebb cégek (150-300 fő) elnökei úgy nyilatkoztak, hogy nem jár annyi munkával az üzemi tanács elnökség, hogy indokolt lenne teljes munkaidőben végezni.

Két viszonylag nagy létszámot foglalkoztató (6-900 fő) cég *szakszervezeti elnöke* egyaránt úgy ítélte meg, hogy akkor lenne indokolt a függetlenítés, ha a személy az üzemi tanácsi és szakszervezeti elnöki tisztséget is betöltené.

A nagy cégeknél egyértelműen szükségesnek tartják a teljes munkaidőben csak ezt a feladatot ellátó üzemi tanács elnököt, mivel a szervezési munkák, a felkészülés, a kapcsolattartás másként nem lehetséges.

A *munkáltató* körében az üzemi tanács elnök függetlenítéséről alapvetően az osztja meg a véleményeket, hogy mekkora létszámot foglalkoztat az adott munkáltató. Általánosnak mondható az a vélemény, hogy a nagy létszámú, 1000 főnél többet foglalkoztató társaságoknál lehet indokolt a függetlenített üzemi tanács elnök. Az indokok között szerepelt ezen felül az is, hogy az üzemi tanács tevékenységet színvonalasan nem lehet ellátni csak a munkaidő kedvezmény igénybe vételével. Színezi a képet az a munkáltatói vélemény, amely szerint, ha tényleg azt csinálná az üzemi tanács elnök amit kell, amit elvárna tőle a munkáltató, akkor indokolt lenne a függetlenítése.

Két érdekes egyedi felvetés is elhangzott: az egyik nagy szállodavállalat humán vezetője kifejtette, hogy neki személy szerint szimpatikus a német modell ebben a tekintetben is; egy országos nagyvállalat humán menedzsere pedig arról beszélt, hogy azért is kell a függetlenítés, mert olyan tervezetekről kell véleményt alkotnia az üzemi tanácsnak amelyen a cég apparátusában egy sor ember, hetekig, hónapokig dolgozik.

## **4. AZ ÜZEMI TANÁCSOK MŰKÖDÉSÉNEK FELTÉTELEI**

### **4.1 AZ ÜZEMI TANÁCS TEVÉKENYSÉGÉNEK CÉLJA, FUNKCIÓJA**

Az üzemi tanácsok tevékenységének célját illetően is jelentős véleménykülönbségek, és bizonytalanság tapasztalható. A válaszok annyiban estek egybe, hogy az üzemi tanácsnak információkat kell közvetíteni a munkavállalók és a munkáltató között. Abban, hogy ezt milyen célból kell tennie és milyen hozzáállással, már megoszlottak a vélemények. A válaszolók többsége arra tette a hangsúlyt, hogy elsősorban a munkavállalói véleményeket kell közvetítenie a vezetés irányába. Ez az interjúalanyok egy részénél kiegészült azzal, hogy a döntések után pedig ezekről kell tájékoztatni, illetve ezeket kell elfogadtatni a munkavállalókkal. A tevékenység céljának megközelítésében a válaszolók egy része abból indult ki, hogy a vezetői döntéseknél meg kell jeleníteni a munkavállalói véleményeket.

Mások a jogosítványokból igyekeztek kibontani a célokat. A válaszokban gyakran keveredett a tevékenység céljának meghatározása és az üzemi tanács feladatainak felsorolása. Jellemző volt, hogy akik a célokat a törvényben biztosított jogok alapján igyekeztek meghatározni, nagy hangsúlyt helyeztek a szociális, jóléti területen végzendő feladatokra.

Az üzemi tanács elnökök, és a szakszervezeti vezetők többsége szerint az üzemi tanácsnak a munkavállalókat kell képviselnie munkája során. Elhangzottak ugyanakkor, olyan megközelítések is, hogy az üzemi tanácsnak középben kell állnia a munkáltató és munkavállalók között, mivel a tanács a vezetés részét képezi. A szakszervezeti vezetők közül voltak, akik úgy fogalmaztak, hogy a tanácsnak felelősséget kell vállalnia gazdálkodási kérdésekben, és közelebb kell állnia a munkáltatóhoz, mint a szakszervezetnek.

A munkáltatóknál a tanács célját, szerepét illetően kétféle megközelítés volt a jellemző. Egyik részük a hangsúlyt arra helyezte, hogy a tanács közvetítésével megjelenik a munkavállalói vélemény és érdek a vezetői döntéseknél. A munkáltatók másik része, megemlítve a véleményezés lehetőségét, inkább azt hangsúlyozta, hogy a tanácson keresztül könnyebb elfogadtatni a munkáltatói döntéseket a munkavállalókkal. Azok a munkáltatók, akik a jogosítványokból vezették le a tanács célját, hangsúlyozták a szociális területen meglévő együttdöntési jogot. Többen említették azt is, hogy

jelentős szerepe lehet a tanácsnak, a létszámcsökkentések konfliktusmentes lebonyolításában.

Említést érdemel az egyik szakszervezeti elnök véleménye, aki szerint két, elterjedt téveszmével szükséges leszámolni az üzemi tanácsok célját, szerepét illetően. Egyik, amely szerint az üzemi tanácsok a vezetés részét képezik, a másik, amely az üzemi tanácsot a nem szervezett dolgozók szakszervezeteként értelmezi.

Az üzemi tanács tevékenységének célját, a döntő többség nem elvi, elméleti alapon közelítette meg, hanem a gyakorlati tapasztalatokból, illetve a jogosítványokból igyekezett kibontani. Ebből következően a célok meghatározása helyett, a feladatok felsorolása volt a jellemző. Megállapítható, hogy mindhárom oldal képviselői valamilyen formában a részvétel valamely elemét helyezték a középpontba, de jelentősen eltérő tartalommal. A többség világosan látja, hogy az üzemi tanács a munkavállalók intézménye és az ő érdekeiket, véleményüket kell képviselnie a jogok gyakorlása során. Még mindig jelen vannak azonban azok a téves felfogások is, amelyek a vezetés részeként, vagy a munkavállalóktól és munkáltatótól egyenlő távolságra lévőknek tételezik az üzemi tanácsot. Ezek a vélemények azért is nehezen magyarázhatóak, mert mint ez az interjúkból kiderül, a gyakorlatban nem volt példa arra, hogy az üzemi tanács a vezetést képviselte volna a munkavállalókkal szemben. Ebből következően a tanácsok szerepének téves értelmezése részben a létrehozásuk célját illető félreértésekre és bizonytalanságokra vezethetők vissza.

## **4.2. STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS**

### **4.2.1. Célmeghatározás**

A stratégiai tervezésre, a célok kitűzésére és megvalósulására, vonatkozó kérdésekre az *üzemi tanácselnökök* többsége nem tudott értékelhető válaszokat adni, mivel nem tűztek maguk elé elérendő célokat. Csak a válaszolók kisebb részénél volt jellemző, hogy előre terveznek, éves munkatervet, üléstervet, egy-egy helyen rendezvénytervet készítenek. A hosszú távú célok kitűzése, az egyes ügyekre történő koncentráció hosszabb távon azonban itt sem jellemző. Az ezzel kapcsolatos nemzetközi kutatások arra hívják fel a figyelmet, hogy ez a fajta hozzáállás nem ritka az üzemi tanácsok körében. Weltz (1978) azt tapasztalta, hogy az üzemi tanácsok nem látják szerepüket a

munkavállalók érdekében végzett hosszú távú politikaformálásban. Viselkedésük inkább reaktív, mint proaktív és tevékenységük főleg a meglévő munkavállalói jogok és előnyök megvédésére, megőrzésére terjed ki, mintsem továbbfejlesztésre.

A hazai üzemi tanácsi gyakorlat ezt a megfigyelést támasztja alá. A megkérdezettek többségénél a célok valamilyen konkrét ügy felmerülése kapcsán fogalmazódnak meg akkor, ha a vezetés vagy a munkavállalók részéről valamilyen kezdeményezés történik.

A többség helyzetének megfelelően konkrét feladatokat fogalmaz meg, például: az üzemi megállapodás megkötése, a szociális pénzeszközök elosztásának szabályozása. Ezek között megtalálhatóak a tagok képzésére vonatkozó törekvések, a hiányzó részvételi képviselők, munkavédelmi képviselő, felügyelő bizottsági tag választásának előkészítése.

A feladatokat és elvárásokat az üzemi tanács saját maga számára határozza meg, és a többség úgy nyilatkozott, hogy ezek teljesülnek is. Tehát sem a feladatok meghatározásában, sem azok teljesítésében nincs külső kontroll.

A legtöbb üzemi tanács tevékenysége kimerül abban, hogy a munkáltató által hozott döntéseket és a munkáltató által készített tervek megvalósítását ellenőrzi. A nagyobb vállalatoknál az üzemi tanács közvetlenül kötődik vagy kapcsolódik a személyzeti osztályhoz, és így több lehetősége van a tervek előkészítésével és megvalósításával foglalkozni.

Összességében megállapítható, hogy az üzemi tanácsok működése négyfajta stratégiai viselkedésmód szerint alakul: a tervek előkészítésében részt vevő; a tervek végrehajtásában részt vevő; a tervek ellenőrzését végző és a döntéshozatalt ellenőrző; illetve a munkáltató által hozott döntések ellenőrzését végző vagy megvalósításukat ellenőrző.

#### 4.2.2. A munka tervszerűsége

Fontos mutatója egy üzemi tanács működésének, hogy mennyire tervszerű a munkája, milyen kérdésekkel foglalkozik, ki kezdeményezi a napirendi pontokat. A vizsgálatban résztvevő üzemi tanácsok kb. 20%-a rendelkezett munkatervvel. Hozzávetőlegesen ugyanilyen arányban nyilatkoztak arról, hogy üléseiket leggyakrabban a munkáltató vagy a szakszervezet kezdeményezi. A napirenden leggyakrabban ún. ad hoc témák szerepelnek, amelyek a vállalatnál bekövetkező eseményekkel, folyamatokkal, dolgozói panaszokkal kapcsolatosak.

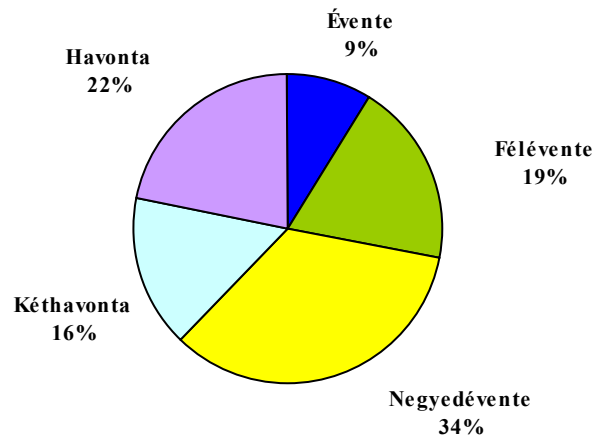
Az üzemi tanácsok kevesebb, mint fele tesz arról említést, hogy úgy állítja össze ülésének napirendi pontjait, hogy abban aktuális ügyeken kívül, évről-évre visszatérő témák is szerepeljenek (pl. a jóléti terv, az üdülési elképzelések, de a belső ügyeik megtárgyalása).

Sajnos nem következtethetünk magas színvonalú munkára ezekből a válaszokból: "nincsenek hivatalos üléseink", "csak a dolgozók panaszaival foglalkozunk", "évi 3-4 ülésünk van, ezeket összekötjük a vezér tájékoztatójával", "az ülések napirendjét mindig én állítom össze", "nincs rendszeres ülésünk, amikor szükséges összejövünk".

#### 4.2.3. Az üzemi tanácsok aktivitásának kvantitatív jellemzése

Simon (March & Simon 1958) szerint egy szervezet stabilitását két tényező határozza meg: a szervezeti célok megléte és a tevékenységek rutinszerűvé tétele. Ez érvényes az üzemi tanács működésére is. Szerepüket csak akkor tudják megfelelően betölteni, ha a testület tagjai meghatározott időnként, rendszeresen találkoznak, üléseznek, tehát, ha tevékenységük rutinszerűvé válik. Az üzemi tanácsok aktivitása, sokat elárulhat az üzemi tanácsok a munkahelyi munkaügyi kapcsolatban betöltött valóságos szerepéről, ezért fontos mutatója lehet a részvételi intézmény, az üzemi tanács magyarországi intézményesülésének. Ez azért fontos szempont, mert a magyar gyakorlat szerint, a munkáltató képviselője rendszeresen részt vesz az üzemi tanács ülésein, ami gyakori interakció esetén folyamatos párbeszédet tesz lehetővé a munkaadó és a munkavállalók képviselői között. Tehát minél többször ülésezik az üzemi tanács, annál gyakrabban jön létre interakció a felek között. Az évenkénti átlagos ülésszámmal jól jellemezhető az üzemi tanács aktivitása. Megelőlegezve a kvantitatív vizsgálat

eredményét, az máris látható, hogy az ülések gyakorisága alapján az üzemi tanácsoknak három csoportja különíthető el: ritkán ülésezők, tehát formálisan létezők, átlagosak, vagyis negyedévente ülésezők, aktívak, amelyek legalább kéthavonta találkoznak. Figyelemreméltó, hogy az üzemi tanácsok 72 százaléka legalább negyedévente, 38 százalékuk pedig legalább kéthavonta tart ülést. (15. ábra.)



15. ábra:

Az üzemi tanácsülések gyakorisága

A Strauss (1979) által felállított kritériumrendszerben a felek közötti az interakció intenzitása fontos tényezője az üzemi tanács hatékonyságának. Számos kísérlet igazolta azt, hogy amennyiben a vezető és a beosztottak között gyakori interakcióra kerül sor, akkor a munkavállalók attitűdje pozitívabb lesz a menedzsment irányába (Vroom és Mann 1960). Az üzemi tanácsok aktivitása, vagyis az, hogy milyen gyakran üléseznek, a felek közötti interakciót is minősíti. Annak ellenére, hogy a részvételi intézmény és a menedzsment kapcsolatára nem az alá-fölérendeltség a jellemző, érdemesnek látszik megvizsgálni, vajon a gyakori interakció növeli vagy csökkenti a nézeteltérést a felek között. Az előbbi a feltételezést valószínűsíti Kern & Schumann (1985), Sperling (1991) megfigyelései, akik azt állítják, hogy a menedzsment és az üzemi tanács közötti kapcsolatok intenzívebbé válása megnöveli a lehetséges konfliktusforrásokat. Ezen túlmenően még számos egyéb tényező, mint például a vállalat nagysága vagy a pénzügyi feltételek megléte, ugyancsak befolyással lehetnek az üzemi tanácsok aktivitására, ezáltal a felek közötti interakció intenzitására. Az üzemi tanács és a menedzsment közötti interakció szorosságát azon is lemérhetjük, hogy mely témák, milyen gyakran kerülnek napirendre. Broekmeyer (1968) megfigyelései alapján azt



állította, hogy az üzemi tanácsi ülések napirendjén az esetek 90 százalékban a menedzsmenttől származó előterjesztések kerültek. Egy Dániában végzett kutatás szerint az együttműködési bizottságok napirendjén az esetek 54 százalékban a vállalat gazdasági és pénzügyi helyzetével kapcsolatos beszámoló szerepelt és csak 29 százalékban kerültek terítékre azok a témák, amelyek stratégiai jelentőségűek voltak a munkavállalók számára. (IP Dank Institut 1991) Az alábbiakban néhány a nemzetközi tapasztalatokra épülő - a rendelkezésre álló adatállományon vizsgálható - hipotézis megfogalmazására és bizonyítására tesztek kísérletet. *A felhasznált változók jellemzése a mellékletben szereplő 14.- 15. táblában található.*

## Hipotézisek és igazolásuk

### Az 1. számú hipotézis

*Az üzemi tanácsok évenkénti ülésszámmal mért aktivitása és a munkáltatóval való konfliktusosság között összefüggés van. Minél többször ülészik az üzemi tanács, annál több nézeteltérésről támad a felek között.*

A hipotézis igazolására összefüggést kell találnom az üzemi tanácsok és a munkáltatók közötti konfliktusok előfordulásának gyakorisága és az üzemi tanácsok évenkénti ülésszáma között. Az üzemi tanács évenkénti ülésszámát a **var75a** változón belül öt kategóriaváltozó tartalmazza. A kategóriák a következők: évente, félévente, negyedévente, kéthavonta, havonta. A nézeteltérések gyakoriságára adott válaszokat a **nezetelt** változó tartalmazza. A változók közötti kapcsolat a  $\chi^2$  próba alapján szignifikánsnak ( $p=0,004$ ,  $V=0,374$ ) bizonyult. A változókból képzett kereszttáblát szemügyre véve megállapítható, hogy az évenkénti ülésszám növekedésével a munkáltató és az üzemi tanács közötti konfliktusok gyakorisága folyton növekszik. A konfliktusok gyakoriságának a növekedése mind a konfliktusról, mind a konfliktusmentes viszonyról számot adók körében egyaránt tapasztalható. A változás egy irányba mutat, ahogy az ülésszám növekszik, úgy nő a nézeteltérés gyakorisága is.

## A 2. számú hipotézis

*Az üzemi tanácsok működési körülményeivel kapcsolatos elégedettséget az évenkénti ülásszám is befolyásolja. Minél többet ülésezik az üzemi tanács, annál kevésbé tartja megfelelőnek a körülményeket. A körülmények alakulására befolyást gyakorol az a tény is, hogy van-e költségvetése az üzemi tanácsnak. Amennyiben igen, akkor a körülményekkel való megelégedettség is nagyobb lesz.*

A hipotézis akkor igazolható, ha összefüggés mutatható ki az üzemi tanácsok évenkénti ülásszáma és a körülményekkel való megelégedettséget tükröző válaszok között. Az elemzés során az alábbi két változó közötti kapcsolatot vizsgálom meg. A **var75a** változó tartalmazza az évenkénti üzemi tanácsi ülásszámot gyakoriság szerint öt kategória változó felhasználásával. A **megfkoru** változó az üzemi tanácsok a működési körülményeivel kapcsolatos válaszokat foglalja magában. A **var75a\*megfkoru** változók közötti kapcsolat szignifikánsnak ( $p=0,032$ ,  $V=0,25$ ) bizonyult, tehát érvényes összefüggés van a változók között. A kereszttábla-elemzés alapján megállapítható, hogy azok az üzemi tanácselnökök a legkevésbé elégedettek a körülményekkel, akik a legritkábban, évente egyszer üléseznek, továbbá, akik a leggyakrabban, havonta tartanak ülést. Az is megállapítható, hogy az üzemi tanácsok működési körülményeit leginkább a negyedévente ülésező üzemi tanácsok tartják „teljes mértékben” megfelelőnek.

Tehát egyértelműen megállapítható, hogy az üzemi tanácsok éves ülásszáma és a körülményekkel való elégedettség között összefüggés van. Azok az üzemi tanácselnökök, akik évente kevés ülést tartanak, kevésbé elégedettek a körülményekkel. Hasonlóan elégedetlenek a leggyakrabban ülésező üzemi tanácselnökök is. A két véglet mögött azonban ugyanazon okok húzódnak meg. Amíg az első esetben a működési feltételek abszolút hiányáról beszélhetünk, addig a második esetben ez relatív, tehát a gyakori ülések következtében alakul ki.

Feltételezésem szerint az üzemi tanácsok költségvetése és az éves ülásszám közötti összefüggés van, amelyet a költségvetés létezésére adott válaszokat tartalmazó **kolt**s változó és az ülések gyakoriságát jelző **var75a** változók közötti kapcsolat bizonyít. A változók között a  $\chi^2$  próba szignifikáns ( $p=0,005$ ,  $V=0,369$ ) összefüggést mutatott. A változók közötti összefüggés a kereszttáblából állapítható meg. Ebből egyértelműen

kiderült, hogy a költségvetéssel rendelkező üzemi tanácsok körében magasabb az éves üzemi tanácsi ülésszám. Amíg az évente egyszer ülést tartó üzemi tanácsok körében egyáltalán nem fordult elő költségvetés, addig a költségvetéssel rendelkező üzemi tanácsok legnagyobb gyakorisággal a havonta ülésező üzemi tanácsok köréből kerültek ki.

Összefoglalva megállapítható, hogy az éves ülésszám és a körülményekkel való elégedettség összefüggnek. A hipotézisben megfogalmazottakkal szemben azonban nemcsak a ritkán ülésező üzemi tanácsok elégedetlenek a körülményekkel, hanem azok is, amelyek gyakran tanácskoznak. Az is megállapítást nyert, hogy a költségvetéssel rendelkező üzemi tanácsok aktívabbak, mint a stabil pénzügyi forrással nem rendelkezők.

### A 3. számú hipotézis:

*Minél nagyobb létszámú a vállalkozás, annál gyakrabban ülésezik az üzemi tanács, tehát annál aktívabb. Minthogy az üzemi tanácsok tagjainak száma arányos a foglalkoztatottak számával, ezért azt feltételezem, hogy a nagyobb taglétszámú üzemi tanács több ülést tart évente, tehát aktívabb, mint a kisebb taglétszámú.*

A hipotézis igazolásához az éves ülésszámot tartalmazó **var75a** és az üzemi tanácsok taglétszámát rögzítő **var40a** változók kapcsolatát kell megvizsgálni. A változók közötti összefüggés a  $\chi^2$  próba alapján szignifikánsnak ( $p=0,002$ ,  $V=0,35$ ) bizonyult, ezért a kereszttábla elemzést célszerű elvégezni. Ennek eredményeképpen egyértelműen látszik, hogy minél több tagból áll az üzemi tanács, annál gyakrabban ülésezik. A legritkábban, tehát évente egyszer tartanak ülést az 1-3 fős üzemi tanácsok. Ezzel szemben a nyolc fő fölötti taglétszámú üzemi tanácsok többsége havonta tart ülést. Ez teljes mértékben alátámasztja a hipotézisben megfogalmazottakat.

### A 4. számú hipotézis:

*Minél több ülést tart évente az üzemi tanács, tehát minél aktívabb, annál tartalmasabb a napirendje, annál érdemibb tevékenységet végez. Minthogy a munkáltatónak kötelessége legalább félévente tájékoztatni az üzemi tanácsot a*

*vállalkozás gazdasági-pénzügyi helyzetéről, ezért a formálisan működő üzemi tanácsok napirendjén feltehetően ez a téma szerepel a leggyakrabban. A tényleges aktivitást valójában az mutatja, hogy milyen gyakran szerepelnek a napirenden szociális, jóléti, foglalkoztatási, stb. ügyek..*

Az állítás igazolásához vizsgáljuk meg az üzemi tanácsok napirendjére kerülő témák gyakoriságát tartalmazó *utnapran* és az ülésgyakoriságot rögzítő *var75a* változók kapcsolatát. A hipotézisvizsgálat eredménye alapján ( $p=0,047$ ,  $V=0,264$ ) nem kétséges, hogy a változók között érvényes összefüggés van. Az összefüggés tartalma a keresztábrából olvasható ki, eszerint a gyakrabban ülésező üzemi tanácsok napirendjén gyakrabban szerepelnek szociális, foglalkoztatási, személyügyi kérdések is. Az évente, a félévente, negyedévente és kéthavonta ülésező üzemi tanácsok napirendjén legnagyobb gyakorisággal gazdasági-pénzügyi kérdések szerepelnek. A második helyen szociális, vagy bérügyek kerülnek a leggyakrabban napirendre. A havonta ülésező üzemi tanácsok napirendjére ezzel szemben a leggyakrabban szociális kérdések kerülnek és csak ezt követik a gazdasági-pénzügyi ügyek.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a kevesebbet ülésező üzemi tanácsok napirendjén kisebb gyakorisággal szerepelnek szociális kérdések, mint a gyakrabban ülésezőkén. A gazdasági-pénzügyi kérdések nagyjából hasonló arányban kerülnek napirendre függetlenül attól, milyen aktivitást mutat az üzemi tanács. Ez az összefüggés valójában azt mutatja meg, hogy milyen mértékben képes az üzemi tanács élni a jogaival. Ha erre kevésbé képes, akkor a napirendek összeállításánál csupán a munkáltató kötelező tájékoztatási joga érvényesül, amely leggyakrabban a gazdasági-pénzügyi helyzettel kapcsolatos tájékoztatásban nyilvánul meg. E jog gyakorlása az üzemi tanács részéről nem kíván mást, csak passzív közreműködést. Ezzel szemben szociális jóléti ügyekben az üzemi tanácsoknak véleményezési, a jóléti intézmények működtetésével kapcsolatban pedig együttdöntési jogosítványuk van, amely nagyobb mozgásteret, aktivitást tesz lehetővé. Ezért úgy vélem, hogy azok az üzemi tanácsok, ahol szociális jóléti ügyekkel foglalkoznak gyakrabban, azok aktívabbak és hatékonyabban élnek a Munka Törvénykönyve által biztosított jogokkal, mint azok, amelyek napirendi pontjainak többségét a munkáltató kötelező tájékoztatási joga keretében tartott beszámoló képezi. Ezt támasztja alá Looise (1989) dániai tapasztalata

is, amikor azt állítja, hogy az üzemi tanácsok befolyása a szociális és személyi ügyekre a legjelentősebb, mert a jogosítványai ezen a területen a legerősebbek

#### **4.3. KÖRÜLMÉNYEK, INFRASTRUKTURÁLIS FELTÉTELEK**

A jogi feltételek alapvetően meghatározzák a munkahelyi részvétel kereteit. Ez azonban nem több mint lehetőség, amelyet az üzemi tanácsok a helyi erőviszonyok, alkupozíció és támogatottság alapján konkrét tartalommal töltenek meg az egyes munkahelyeken. A jogi szabályozás biztosította feltételek mellett számos más tényező is hatással vannak az üzemi tanácsok működésére. Így többek között az üzemi tanácsok működési feltételekre jelentős hatással lehet az adott munkahelyen foglalkoztatottak száma, a szakszervezeti támogatottság vagy annak hiánya és nem utolsósorban a szereplők felkészültsége, szakértelme vagy az infrastrukturális feltételek megléte. Ezért az üzemi tanácsok intézményesülését vizsgálva nem hagyhatjuk figyelmen kívül azokat a tényezőket sem, amelyek ugyan nem tartalmiak, - ezek közvetve gyakorolnak hatást az üzemi tanácsok működésére - viszont e feltételek hiánya jelentősen vagy teljesen megakadályozhatja az érdemi munkát.

Az üzemi tanácsok működési feltételeinek vizsgálata során az alábbi területek elemzésére térek ki:

##### ***a.) materiális feltételek***

- Anyagi, pénzügyi feltételek, költségvetés
- Infrastrukturális körülmények

##### ***b.) humán feltételek***

- Képzettség, szakismeret, tudás
- Szakértelem igénybe vétele

#### **4.3.1. Az üzemi tanács tevékenységének finanszírozása**

Az üzemi tanácsok szakszerű, intézményes működéséhez stabil finanszírozásra van szükség. Feltételezhető, hogy ahol ez nem teljesül, ahol ad hoc jelleggel történik, ott a testület munkája nem tervszerű, nem alakulhat ki a működés olajosottságát elősegítő

mindennapi rutin, amely Simon (March & Simon 1958) szerint az intézményesülés alapvető feltétele. Ilyenkor meg van a veszélye annak, hogy a szervezet működése formálissá válik. A testület finanszírozása körüli bizonytalanság, amelyet az önálló éves költségvetés hiánya tükröz, nem segíti elő az üzemi tanácsrendszer intézményesülését. Az mindenképpen a szervezeti fejlettség magasabb szintjét jelzi, ha az üzemi tanács rendelkezik költségvetéssel. Ilyen esetben nagyobb tere van a tervszerű működésnek, és feltételezhető az is, hogy a stabil pénzügyi háttér egyúttal szakszerűbb részvételi formát jelent. Ezáltal az üzemi tanács markánsabb, aktívabb tárgyalópartnere lehet a munkáltatónak. Végül mindez elvezethet az üzemi tanács önálló arculatának kialakulásához a munkahelyi érdekviszonyok formálásában.

Az üzemi tanácsok intézményesülésének magasabb fokát jelzi az, ha a testület maga alakíthatja a költségvetés keretszámait, amely az anyagi függetlenség alapján magasabb szervezeti célok megvalósítását is eredményezheti.

A pénzügyi feltételek elemzése során az alábbi körülmények vizsgálatára helyeztem hangsúlyt:

- általános költségek finanszírozása, költségvetés készítése
- oktatási költségek finanszírozása
- szakértők igénybevételének anyagi lehetősége

Az interjúkból egyértelműen kiderült: eltérés van abban is, hogy mennyire önálló a tanácsok gazdálkodása. Jellemzően a nagy létszámú foglalkoztatottal, függetlenített elnökkel működő munkahelyeken gazdálkodik önállóan az üzemi tanács. A költségvetéssel kapcsolatosan különösebb vitákról nem számoltak be riportalanyaink. A munkáltatók szerint tehát kialakult rendje van annak, mi, és mekkora mértékben szerepelhet egy-egy üzemi tanács kiadásai között.

A kérdőívre adott válaszokban üzemi tanácselnökök csupán 19 százaléka számolt be arról, hogy náluk az üzemi tanácsnak van éves költségvetése, amely fedezi a működési, képzési és a szakértői költségeket. A költségvetés irányszámainak kialakításába az üzemi tanácsok 29 százalékának egyáltalán nincs beleszólása. A költségvetést legtöbbször (42 %) a munkáltató készíti, 40 százalékban az üzemi tanács, 18 százalékban pedig közösen. Az esetek jelentős részében arról számolt be a humán

vezető, hogy ott, ahol létezik éves költségvetés, bejáratott rendszer, kialakult szerkezete van a költségeknek, évente a keret emeléséről állapodnak meg. Van olyan társaság is, ahol ez is szinte automatizmusként megy, mindig az inflációnak megfelelő mértékben emelkednek a költségvetés összegei. Abban a vállalati pénzügyi rendszer sajátosságainak megfelelően vannak eltérések, hogy hogyan gazdálkodnak e kereteken belül az üzemi tanácsok, pl. önálló költségviselők, vagy önálló költséghely az üzemi tanács, esetleg kiadásait a HR szervezet költségei között tervezik.

Van a meglátogatott munkahelyeknek egy kisebb köre, ahol arról számoltak be a humán vezetők, hogy mindent biztosítanak az üzemi tanács számára, amit kérnek, de minden egyes kifizetést engedélyeztetni kell. Ezeken a helyeken nincs előre tervezett költségvetés, hanem az aktuálisan felmerülő költségeket a munkáltató kifizeti. Arról nem számoltak be a megkérdezettek, hogy ezek mekkora nagyságrendet jelentenek. Néhány központi üzemi tanács költségvetésében elég jelentős jutalomkeret is szerepel, aminek felhasználásáról kizárólagos hatáskörrel a központi üzemi tanács elnöke dönthet.

#### **4.3.2. Az oktatás finanszírozása**

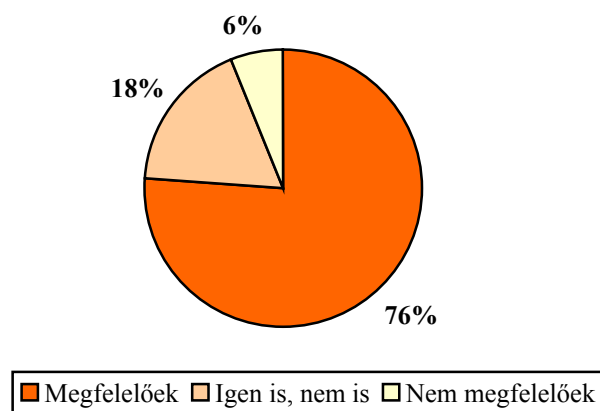
Szólnunk kell még az üzemi tanács tagok számára nyújtott oktatásról vagy a képzés költségének kifizetéséről. Az interjúk során említés történik arról, hogy a törvény általában akkor hárítja a munkáltatóra az összes költséget, *amennyiben* ebben mindkét fél egyetért. Ilyen ügyekben lehetséges a választott bírósági eljárás, erre azonban a megkérdezettek szerint még soha nem került sor. Az oktatás-képzés finanszírozásának kérdése tehát nem egyértelmű, így leginkább úgy tűnik, mintha a munkáltató szívessége lenne. Abban is lehet eltérés az egyes munkahelyek között, hogy ez a költség beépül-e az üzemi tanács tervezett költségvetésébe vagy sem. Ahol nem készül költségvetés, ott is beszámoltak a humán vezetők arról, hogy természetesen, ha kéri az üzemi tanács, állják a képzések, továbbképzések költségeit. Van olyan munkahely is ahol van költségvetése az üzemi tanácsnak, de az oktatás költségeit a HR oktatási költségei között tervezik illetve számolják el. A valóságban az üzemi tanácselnökök 44 százaléka állította, hogy az üzemi tanács költségvetése a képzési költségeket is fedezi. Ennek ellenére az üzemi tanács tagok többsége (65 %) nem vesz részt rendszeres képzése. Amennyiben mégis, csak az esetek kis százalékában (3 %) kerül erre sor a

szakszervezetek közvetlen pénzügyi támogatása révén, a képzések nagyobb részét az üzemi tanács vagy a munkahely finanszírozza.

#### 4.3.3. Infrastrukturális feltételek

Az üzemi tanácsok eredményes működése nem képzelhető el megfelelő technikai, infrastrukturális feltételek megléte nélkül. Ennek megteremtése a törvény szerint a munkáltató feladata. A szabályozás azonban igen szűkszavú a tekintetben, hogy mit is köteles a munkáltató biztosítani. Azon túl, hogy kijelenti: a munkáltató köteles az üzemi tanácsok működéséhez szükséges feltételeket biztosítani, a részletekre nem tér ki, ezek szabályozását a felekre hagyja. Ezért az üzemi tanácsok körülményei esetenként igen eltérőek lehetnek. A konkrét helyzeteket illetően számos tényező játszhat szerepet ezek alakulásában. Mindenekelőtt e tekintetben talán a legfontosabb a munkáltató üzemi tanáccsal kapcsolatos attitűdje. Ugyanakkor a szakszervezet befolyása sem elhanyagolható. A működési feltételek alakulása megmutatja, hogy az adott munkahelyen mennyire veszik komolyan a munkahelyi részvétel intézményét, az üzemi tanácsot.

Az mindenképpen figyelemre méltó, hogy csupán az üzemi tanácselnökök 6 százaléka válaszolt nemmel arra a kérdőívben szereplő kérdésre, hogy megfelelőek-e a feltételek az üzemi tanácsi ülések megtartására. Jelentős többségük (76 %) elégedettségének adott hangot ezzel kapcsolatban. (16. ábra)



16. ábra:

Az üzemi tanácsok működési feltételeivel való elégedettség

Az interjúkérdésekre adott válaszok megerősítik korábbi feltételezésünket, hogy szoros összefüggés van a munka színvonala és a technikai feltételek minősége között.



Az erős, jól működő üzemi tanácsok mindegyike kiváló technikai feltételek között működik (üzemi tanács iroda, adminisztrátor, számítógép, inter-, és intranet, éves költségvetés, az elnök függetlenítése). (Vagy azért kiválóak a feltételek, mert jól dolgoznak) A gyenge üzemi tanácsoknál problémát jelent az ülés megtartása, a szükséges iratok elkészítése, tárolása, sokszorosítása, egy panaszos munkavállalóval a négy szemközti beszélgetés, a munkaidő kedvezmény igénybevétele. Volt eset, mikor az üzemi tanácselnök „erkölcsi kötelességének tekintette”, hogy csak szabadidejében végezzen üzemi tanács munkát. Többen természetesnek tartották, hogy a működéssel járó költségeket alkalmanként kell elfogadtatni a munkáltatóval.

A megkérdezett munkáltatók általános megítélése szerint az üzemi tanács működésének technikai feltételei adottak és megfelelőek a cégeknél. Ezt a véleményt fogalmazták meg azokon a munkahelyeken dolgozó humán vezetők is, ahol az üzemi tanácsnak nincs semmilyen külön irodája, technikai eszköze. Felfogásuk szerint ugyanis az a lényeg, amint ez a válaszokból kitűnik, hogy a munkáltatónak biztosítania kell a telefon, fax, számítógép, fénymásoló használatot, és ez az üzemi tanács részére adott. Érdekes megjegyezni azt a tényt, hogy ezen válaszadók cégeinél ezek az eszközök döntően azért állnak az üzemi tanács elnök rendelkezésére, mert a gazdasági munkájuk végzéséhez is szükségük van rájuk. A megkérdezettek mintegy harmada számolt be arról, hogy biztosított a belső információs rendszerbe való belépési jogosultság, valamint ennél is több helyen az internet hozzáférés is az üzemi tanács részére. Azoknál a társaságoknál, ahol függetlenített üzemi tanácselnök van, egyértelműen pozitív válaszokat adtak a kérdésre a humán vezetők. Ezekben az esetekben a technikai eszközök kiegészülnek a gépkocsi használattal, adminisztrációs munkatárs biztosításával is.

Volt néhány az általánostól eltérő válasz is. Az egyik humán vezető szerint: "ha valami problémájuk van, szólnak és megoldjuk", a másik pedig nem tudja pontosan: "azt hiszem, rendben van a dolog, nekem még nem szóltak, hogy kellene valami".

#### 4.3.4. Az üzemi tanácsok működési körülményeinek kvantitatív elemzése

Strauss (1979) az üzemi tanácsok eredményességét befolyásoló tényezők sorában a működési feltételeket az ún. „contingency” feltételek közé sorolja, amelyek nem alapvetőek, de nagymértékben befolyásolják az üzemi tanácsok működést. Clyde Summers (1989) szerint az üzemi tanácsok függetlenségének biztosítása érdekében a menedzsmentnek megfelelő pénzügyi támogatást kell nyújtania. Az interjúk alapján megállapítható, hogy a magyarországi üzemi tanácsok többsége számára nem a technikai feltételek jelentik az igazi problémát. Ennek ellenére sok érdekességet tartogat annak a vizsgálata, hogy a körülmények alakulása milyen módon hat vissza az üzemi tanácsok intézményesülésével kapcsolatos nézetekre, illetve egyáltalán mi befolyásolja az üzemi tanácsok körülményeinek alakulását. A kérdőívre adott válaszok statisztikai feldolgozásával számos hipotetikus összefüggés kvantitatív igazolására nyílik lehetőség. Ezek közül - a rendelkezésre álló adatok figyelembe vételével - az alábbi hipotézisek bizonyítása látszik reális célnak. *A felhasznált változók jellemzése a melléklet 16. és 17. táblájában található.*

#### Hipotézisek és igazolásuk

##### Az 1. számú hipotézis

*Az üzemi tanácsrendszer megszilárdulása nem képzelhető el a működéshez szükséges feltételek, körülmények biztosítása nélkül. Ezért azt feltételezem, hogy az üzemi tanácsi véleményekben összefüggés mutatható ki a körülményekkel és az intézményrendszer megszilárdulásával kapcsolatos válaszok között. Ha megfelelőek a működési körülmények, akkor az elnökök az üzemi tanácsrendszer egészét is stabilnak, megszilárdultnak látják.*

A hipotézis akkor tekinthető bizonyítottnak, ha az üzemi tanács intézményének megszilárdulásával kapcsolatos vélemények, valamint a körülményekkel való megelégedettséget tükröző vélemények közötti érvényes összefüggés mutatható ki. A megelégedettséget a **megfkoru** az üzemi tanács intézményrendszerének megszilárdulását a **megszil** változók foglalják magukban. A **megszil\*megfkoru\*sorsz2**

változók között szignifikáns kapcsolat volt kimutatható az üzemi tanácsi válaszokban, melynek értéke:  $p=0,034$ , a Cramer-féle asszociációs mérőszám  $V=0,223$ . A keresztábrából megállapítható, hogy a körülményekkel elégedettek körében nagyobb arányban fordulnak elő olyanok, akik megszilárdultnak tartják az üzemi tanácsrendszert, mint azok körében, akik a körülményeket kevésbé tartják megfelelőnek. A feltételekkel való megelégedettség egyúttal azt is jelenti, hogy az üzemi tanácsi válaszolók a jogi szabályozás nyújtotta lehetőségekkel is elégedettek. A **jogmegf\*megfkoru\*sorsz2** változók közötti szignifikáns ( $p=0,006$ ,  $V=0,325$ ) összefüggés igazolja ezt a feltételezést. A keresztábrából megállapítható, hogy az üzemi tanácsok működési körülményeivel elégedettek körében nagyobb arányban fordulnak elő olyanok, akik megfelelőnek találják az intézményrendszer alapját jelentő jogi szabályozást.

A hipotézisben megfogalmazott állítás a feltárt összefüggések alapján bizonyítottnak tekinthető, mert azok többsége, akik elégedettek az üzemi tanácsok működési körülményeivel, azok gyakrabban vallják, hogy az üzemi tanács-rendszer megszilárdult, mint akik nem. Azok pedig, akik megfelelőnek tartják a körülményeket a törvény által biztosított jogokkal is elégedettebbek.

## A 2. számú hipotézis

*Az üzemi tanácsok működési körülményeit, feltételeit alapvetően a munkáltató üzemi tanáccsal kapcsolatos attitűdje határozza meg. Ha elégedett az üzemi tanács tevékenységével, akkor körülmények is megfelelőek lesznek.*

Mindenekelőtt vizsgáljuk meg van-e összefüggés az üzemi tanács-menedzsment viszony és a működési körülmények között. A **maered** változó tartalmazza az üzemi tanácsi véleményeket arról, hogy a munkáltató eredményesnek tartja-e az üzemi tanáccsal való együttműködést, a **megfkoru** változó pedig az üzemi tanácsok elégedettségét a működési körülményeket illetően. A **maeredt\*megfkoru\*sorsz2** változók közötti kapcsolat szignifikáns ( $p=0,000$ ,  $V=0,299$ ), ezért a függetlenséget elvetem. A változók bevonásával készített keresztábrából megállapítható, hogy azon üzemi tanácsi válaszolók körében, akik szerint a munkáltató elégedett az üzemi tanácsokkal való együttműködéssel, azok között nagyobb arányban vannak jelen a működési körülményekkel való elégedettek. Ez azt jelenti, hogy a körülmények minősége és az együttműködés sikere között összefüggés van. Az összefüggés úgy is

értelmezhető, hogy a munkáltató üzemi tanáccsal kapcsolatos attitűdje tükröződik az üzemi tanács számára biztosított körülmények színvonalában.

Interjúkban sokszor történik említés a menedzsment negatív hozzáállásáról, mint akadályozó tényezőről, amely lehetetlenné teszi az üzemi tanácsok működését. Az adatállományban rendelkezésre állnak ezzel kapcsolatosan olyan változók, amelyek révén megbizonyosodhatunk e feltételezés valódiságáról. Az *akadmuk\*maered\*sorsz2* változók közötti kapcsolat az üzemi tanácsi véleményeket illetően szignifikáns ( $p=0,038$ ,  $V=0,273$ ), ezért érdemes a kereszttáblát is szemügyre venni. Az üzemi tanácsok tevékenységét akadályozó tényezőket tartalmazó *akadmuk* sorváltozó nyolc válaszlehetőséget kínál: a képzettség nem megfelelő, a menedzsment esetleges negatív hozzáállása, a körülmények nem megfelelő volta, az üzemi tanács tagok túlzott elfoglaltsága, a felettes akadályozza az üzemi tanácstag munkáját, az információhiány, és a szakértőhiány. A *maelegut* sorváltozó ötfokú skálán méri a munkáltatók üzemi tanácselnökök szerinti elégedettségét az üzemi tanáccsal. A vizsgált jelenséggel kapcsolatban bennünket most az érdekel, kimutatható-e összefüggés a menedzsment negatív hozzáállása és a menedzsment elégedettsége között. A kereszttábla alapján megállapítható, hogy a menedzsment negatív hozzáállásáról a legtöbben azok közül számoltak be, akik véleménye szerint a munkáltató nem elégedett az üzemi tanács tevékenységével. Ebből arra lehet következtetni, hogy az üzemi tanácselnökök többsége összefüggést lát a munkaadó üzemi tanáccsal kapcsolatos elvárásai és a körülmények alakulása között. Tehát az üzemi tanácselnökök válaszai alapján megállapíthatjuk, hogy ha a munkáltató számára valamilyen okból nem „eredményes” az üzemi tanáccsal való együttműködés, akkor negatív hozzáállásával akadályozza annak tevékenységét. Ez alátámasztja az interjúkban sokszor megfogalmazott véleményt, miszerint az üzemi tanács és a munkáltató közötti kapcsolat kulcsa a menedzsment hozzáállásában van.

### A 3. számú hipotézis:

*Az üzemi tanácsok működési körülményeikkel kapcsolatos elégedettsége vagy elégedetlensége függ attól, hogy az intézmény finanszírozása stabil alapokon nyugszik-e, vagyis rendelkezik-e az üzemi tanács éves költségvetéssel.*

Ennek bizonyításhoz összefüggést kell találni a körülményekkel és a költségvetés létevel kapcsolatos vélemények között. A költségvetés létezését rögzítő *kolts* változó és a körülményekkel való elégedettséget tartalmazó *megfkoru* változók közötti kapcsolat azonban nem bizonyult szignifikánsnak, ezért a hipotézisben megfogalmazott állítás a rendelkezésre álló adatállomány alapján nem bizonyítható.

#### 4.4. SZAKÉRTELEM ÉS KÉPZETTSÉG

Az üzemi tanácsrendszer viszonylag fiatal intézmény Magyarországon, ezért a tanács tagok felkészültségének elemzése különös figyelmet érdemel. Blumberg (1968) a részvétellel kapcsolatban megjegyzi, hogy a csoport ereje a képességekben rejlik. Nem lehet kétséges, hogy az emberi tényező minősége szorosan összefügg az üzemi tanács eredményességével, az üzemi tanács tagok „profivá” válása kétségtelenül az intézményesülés irányába ható tényező. A jogi, infrastrukturális környezet csupán kihasználatlan lehetőség marad akkor, ha az üzemi tanács tagok megfelelő felkészültség híján nem tudnak vele élni. Ismervén a fejlettebb országok sokéves ezirányú erőfeszítéseit, nem csodálkozhatunk azon, ha az elmúlt egy évtized nem volt elég a szerepek kiteljesedéséhez, megszilárdulásához Magyarországon. Kevés idő állt rendelkezésre ahhoz is, hogy az üzemi tanácsi tagsággal járó szakmai-emberi követelmények, elvárások kikristályosodjanak. Arra még kevesebb, hogy ezekre a szempontokra a kiválasztás során is tekintettel legyenek. Az üzemi tanácsok felkészültségével kapcsolatos vélemények ismeretében azt remélem, hogy sikerül részletesebb képet alkotni a részvételi intézmények tényleges szerepéről, lehetőségeiről és nem utolsósorban korlátairól.

##### 4.4.1. Szakértelem

Az üzemi tanács tagjainak szakértelme, a felkészültsége alapvető fontosságú eleme az üzemi tanács hatékony működésének. Ennek feltárása fontos információval szolgálhat arról, hogy rendelkeznek-e az üzemi tanács tagja feladataik ellátásához szükséges ismeretekkel, képességekkel, eleget tudnak-e tenni az elvárásoknak. A megkérdezett üzemi tanácselnökök, humán vezetők és szakszervezeti vezetők válaszaiból pontos képet nyerhetünk az üzemi tanács kompetenciájáról, illetve annak elfogadottságáról. Éppen alapvető fontossága miatt érdekes, hogy partnereik, a szakszervezeti vezetők és a humán vezetők milyennek látják az üzemi tanácsok szakmai felkészültségét.

A kérdőívre adott válaszok alapján szembeötlő, hogy összehasonlítva a szakszervezeti és a munkáltatói véleményekkel, az üzemi tanácsi elnökök voltak a legkritikusabbak a testület felkészültségét illetően, csupán a válaszadók alig több mint

fele (54 %) tartotta megfelelőnek a tagok felkészültségét. Az önkritikus megközelítés alapján véleményük hitelessége aligha kérdőjelezhető meg. A válaszok polarizáltsága arra enged következtetni, hogy az üzemi tanács tagok működésük során gyakran szembesülnek saját korlátaikkal, érzik felkészületlenségüket, annak ellenére, hogy többnyire képesek ellátni feladataikat, azonban nyilvánvaló, hogy további képzésre van szükségük.

Az üzemi tanácselnökök és tagok szakértelmének megítélésénél a *szakszervezeti vezetők* többségének (59%) véleményének lényege úgy foglalható össze, hogy ezek különbözőek, de összességében nem elégségesek. Rendkívül kedvezően nyilatkoztak azoknak az üzemi tanács, illetve központi üzemi tanácselnököknek a szakértelméről és felkészültségéről, akik teljes munkaidőben látják el ezt a munkát. Az üzemi tanács tagjainak megítélésénél már differenciáltabb kép alakult ki. Közöttük elsősorban a szakszervezeti tapasztalatokat már szerzett tagok felkészültségét tartják jónak. A kisebb munkáltatóknál az volt a jellemző, hogy nem ítélik igazán megfelelőnek a szakértelmet, felkészültséget. Egy szakszervezeti vezető fogalmazta meg, hogy az üzemi tanács tagjai, szakmai beosztásuknál fogva felkészültebbek, mint a szakszervezeti tisztségviselők. A központi üzemi tanáccsal működő cégeknél a KÖZPONTI ÜZEMI TANÁCS tagjait általában képzettnak tartják, de a helyi üzemi tanácsoknál gyenge a szakértelem.

A *humán vezetők* az üzemi tanács, illetve az üzemi tanácselnök szakmai tájékozottságát illetően azonosan vélekedtek mint a szakszervezeti vezetők, 62 százalékuk alapvetően megfelelőnek tartotta. E summázott vélemény mögött azonban jelentős különbségek vannak aszerint, hogy az egyes válaszadók mit is értettek felkészültségen, szakmai tájékozottságon.

Az üzemi tanács szakmai tájékozottságát az interjúalanyok egy jelentős (fele) csoportja úgy értette, hogy mennyire tájékozottak az adott cég működéséről, az ahhoz kapcsolódó szakmai kérdésekről. Ennek fényében az így válaszolók alapvetően megfelelőnek tartják a szakmai tájékozottságot, mivel ismereteik szerint az üzemi tanács összetétele erre garanciát ad, hiszen a vállalat különböző munkaterületeiről, egységeiből jöttek a tagok. Az egyik humán vezető ki is emelte, hogy náluk a szakszervezet már a jelölésnél tudatosan törekszik arra, hogy megfelelő szakmai összetétele legyen az üzemi tanácsnak.

Két másik jellemző megközelítés szerint lehet jól körülhatárolható csoportot alkotni az interjúalanyok válaszaiból. Az egyik szerint – ez a válaszolók ötödére volt jellemző – azért mondható szakmailag tájékozottnak az üzemi tanács, mert régi mozgalmi emberekből áll, akik régen dolgoznak a cégnél, ismerik a jogaikat, van rálátásuk a cég dolgaira. A másik jellemző megközelítés az, amikor a kérdést leszűkítik az üzemi tanács elnökére. Az interjú alanyok harmada beszélt e kérdés kapcsán arról, hogy szerinte a partner üzemi tanácselnök mennyire tájékozott. Ezekből a válaszokból két dolog derült ki: egyrészt az, hogy szakmai tájékozottságon inkább az üzemi tanács működésével összefüggő szakismereteket értik, másrészt az, hogy partnereik nem csak tájékozottak, hanem tudatosan készülnek egyes témákra, képezik magukat, szakértői háttérre támaszkodnak. Ez a kép a nagyobb, rendezett munkaügyi kapcsolatokkal rendelkező cégekre jellemző. Egy nagy szálloda vállalat humán vezetője külön ki is emelte, hogy ez a fajta felkészülés a vezető, az üzemi tanácselnök feladata. Egy multinacionális cég magyarországi humán vezetője arról számolt be, hogy az ő társaságuk üzemi tanács elnöke szakmailag olyan szinten van, hogy ezt külső fórumokon képes továbbadni. Néhány válaszdó, amikor az egész testület szakmai tájékozottságát akarta jellemezni, kiemelte, hogy nem azonos az egész csapat szakmai szintje. Általában van egy erősebb mag, és vannak, akiknek a tájékozottsága igen alacsony. A szakmai tájékozottság, náluk elért szintjét a tagok vonatkozásában, egy közlekedésgép-gyártó cég humán vezetője így jellemezte: „már jól tudnak kérdezni, ebben fejlődtek”.

#### **4.4.2. Milyen ismeretekre van szükségük az üzemi tanács tagoknak?**

A képzettséggel kapcsolatos kérdéskörben először arra kerestük a választ, hogy milyen ismereteik vannak, (milyenekre lenne szükségük) az üzemi tanács elnököknek tagoknak, melyek azok az ismeretek amelyeket leggyakrabban használnak a tevékenységük során.

*A megkérdezett üzemi tanácsok* szinte mindegyike a munkájához szükséges speciális tudásként említette a jogi, közgazdasági és pénzügyi, a kommunikációs és tárgyalástechnikai ismereteket. Ez utóbbival kapcsolatban megemlézték még a jó pszichológiai adottságok és a diplomáciai érzék szükségességét. Arra vonatkozóan, hogy milyen szakismeretet tartanak nélkülözhetetlennek a megkérdezett üzemi



tanácselnökök, első helyen a jogi szakismeretet, ezt követően a közgazdasági-pénzügyi ismereteket, harmadsorban pedig a kommunikációs készséget említették.

A felmérés egyik újdonságát jelenti, hogy egy erőteljes kisebbség fontosnak tartotta megemlíteni azokat a szakmai ismereteket, amelyek a cég gazdasági tevékenységéhez tartoznak. Ugyanilyen arányban tettek említést speciálisabb üzemi tanács ismeretek szükségességére a munkaügy, a foglalkoztatás, a munkavédelem (ahol nem működtek munkavédelmi képviselők), szociális - jóléti területen. Egyéni véleményként merült fel a számítógépes és a jogi eljárási szabályok ismeretének fontossága.

Nagyjából ugyanilyen sorrendje van azoknak az ismereteknek, amelyekre a leggyakrabban van szüksége az üzemi tanácsoknak. Speciális szakismeretet, képességet, mint például a munkajogot, a létszámgazdálkodást, a társadalombiztosítási-, adózási szabályokat.

Hasonlóan vélekedtek a *szakszervezeti vezetők* is, amikor a képzéssel kapcsolatban elsősorban annak fontosságát hangsúlyozták. Az interjúalanyok elsősorban a jogi ismereteket tartották szükségesnek. Majdnem ilyen arányban említették a kommunikációs, tárgyalástechnikai ismereteket is. Többen megemlítették, hogy vállalatgazdasági ismeretekre, és némi közgazdasági tudásra is szüksége lenne az üzemi tanács tagjainak.

A *munkáltatói megítélés* szerint az üzemi tanácsok felkészültsége az elmúlt időszakban egyre inkább javult, és megfelelő a feladataik ellátásához. Két jellemző véleménycsoport van. Ezeknek nincsenek igazán közös ismérveik, mint a korábbiaknak (kis cég – nagy cég, önálló üzemi tanács, tulajdonforma stb.), valószínű inkább, hogy az adott üzemi tanács személyi összetétele határozza meg. Az egyik jellemző megítélés szerint a cég üzemi tanácsának felkészültsége készségei javulásának okaként elsősorban a gyakorlati tapasztalatok felhalmozódását, a tevékenység közben megszerezhető ismereteket, és csak ezt kiegészítőként említették a képzést a válaszolók. A másik, több esetben is elhangzott megközelítés, különbséget tett az üzemi tanács elnöke és tagjai felkészültsége között. Ebben a körben általánosnak mondható az a vélemény, hogy az üzemi tanácselnök felkészültségét, készségeit megfelelőnek tartják, de a testület tagjait már nem. Ezt a megítélést erősíti meg az a tény is, hogy azok közül, akik az üzemi tanács felkészültségét egyre javulónak ítélték meg, többen hozzátették, hogy az elnökre ez különösen igaz. Valószínűleg abban sem tévedünk nagyot, ha azt mondjuk, hogy a

humán vezetők alapvetően az elnök felkészültsége, készségei alapján ítélik meg az üzemi tanácsot is.

A humán vezetők kétharmada két ismeretkört említett meg, mint olyat, amelynek feltétlenül szerepelnie kellene a képzésben. A kettő közül, ha figyelembe vesszük a felsorolásnál a sorrendet, akkor a jogi ismeretek állnak valamivel előbb. A válaszadók nem általános jogi képzést tartanak fontosnak, hanem azoknak a jogi ismereteknek az elsajátítását, amik az üzemi tanács működésére vonatkoznak, illetve amik a jogaik gyakorlásához szükségesek. Többen kiemelték, hogy ezen a területen szükség van arra, hogy a változásokat állandóan kövessék. A jogi ismeretekkel szinte azonos súllyal említették a válaszadók a vállalatgazdasági ismereteket.

Ebben a körben szükségesnek tartanak alapvető közgazdasági, pénzügyi ismeretek elsajátítását, azért, hogy jól értsék a vállalat folyamatait. Ide tartoznak még az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos ismeretek is. Ennek szükségességét a nagyvállalatok humán vezetői emelték ki.

A szükséges alapismeretek elsajátítása mellett a válaszadók mintegy harmada említette meg, hogy fontos lenne kommunikációs, tárgyalástechnikai ismeretek megszerzése, illetve ilyen készségeik fejlesztése. Érdekes módon ezt egyaránt megemlítették kisebb és nagyobb cégek humán vezetői is. A képzés formájával kapcsolatban kevesebben fogalmaztak meg elvárásokat. Jellemzőnek tekinthető, hogy ha valahol szerveznek képzést, arra elmennek, ritkábban és elsősorban a nagyobb cégeknél van belső, saját képzés. Elmondható az is, hogy a képzést ugyan fontosnak tartják, de elsősorban az üzemi tanács saját ügyének tekintik a megkérdezett humán vezetők. Ők legfeljebb a másik fél kezdeményezésére segítik, illetve segítenék ezt a tevékenységet.

#### **4.4.3. A képzés gyakorlata**

Mint az előzőekben láttuk, a vizsgálatban résztvevő *üzemi tanácselnökök* a munkájukhoz (az üzemi tanács munkájához) nagyon fontosnak tartottak bizonyos tudást, ismereteket. Ennek ellenére, a vizsgálat tanúsága szerint a döntő többségnél nincs előre tematikusan átgondolt, egymásra épített, rendszerezett ismereteket átadó képzés. (Legyünk őszinték, ilyen képzési kínálat nincs is.) A legáltalánosabb válasz az volt, hogy a testület számára nem volt semmilyen képzés. Alkalmanként (ez évi egy,

legfeljebb két alkalmat jelent) az elnök, jó esetben rajta kívül még egy, vagy két ember részt vesz valamilyen képzésen. Leggyakrabban az ÉTOSZ rendezvényei, ezen kívül négy ágazati szakszervezet által szervezett oktatási esemény került említésre (a vegyész, a közúti, a kereskedő és a vasas). Egy üzemi tanácselnök a Szakszervezeti Ifjúsági Szövetség képzésén vett részt. Két-három elnök bizonytalan eredetű, piaci alapon szervezett oktatási rendezvényt említett ezen kívül. Két helyen tapasztaltuk, hogy a cégnél évi egy alkalommal 2-3 napos helyi felkészítőt szerveznek, saját előadóval. Ezeket a vezetés, tájékoztatásra is kihasználja, és mint az üzemi tanács legfőbb információs forrása is szerepelt az interjúkban.

Ami figyelemreméltó, hogy a jól szervezett, magas színvonalú munkával egyfajta korrelációban megjelent a helyi, speciális, adott feladathoz kötődő, az üzemi tanács sajátos igényeit kielégítő képzés (pl. tárgyalástechnikai, kommunikációs, csapatépítési, önismereti tréning). Két-három vállalatnál az üzemi tanács kihasználja a vállalati oktatáshoz kapcsolódó továbbképzés lehetőségét is.

*A szakszervezeti tisztségviselők szerint* a legjellemzőbb az, hogy az üzemi tanács elnöke vagy tagjai részt vesznek egy-egy konferencián esetleg valamilyen felkészítőn. Rendszeres, szervezett, egymásra épülő iskolarendszerű képzésről egyikük sem számolt be. A nagyobb létszámot foglalkoztató munkáltatóknál több lehetőség van a képzéseken való részvételre. Két helyen arról is szóltak, hogy a szakszervezet egyeztet a képzésben történő részvételeket, és ha szükséges, akkor a szakszervezet még anyagilag is támogatja az üzemi tanácsok képzését. Általában nem jellemző, hogy a szakszervezet és üzemi tanács közös képzéseket szervezzen, de előfordul. Arra is van példa, hogy üzemi tanácstagot szakszervezeti képzésre küldenek. Néhány helyen arról számoltak be, elsősorban a nagyobb cégeknél, hogy bizonyos területeken a belső képzésekre is beiskolázzák a tagokat, pl. nyelvtanfolyam, EU ismertek.

A képzésekben történő részvétel helyszíneként az ÉTOSZ Üzemi Tanács Akadémiát, a MTESZ-ÉTOSZ konferenciákat, a FES által szervezett megyei rendezvényeket, és az egyes ágazati szakszervezetek által szervezett felkészítőket jelölték meg.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Az egyik szakszervezeti elnök véleménye szerint, a felkészítők részvételi díja olyan magas, hogy ezt nem tudják finanszírozni, azt tartaná megoldásnak, ha a munkáltatók, az állam és olyan alapítványok, mint a FES viselnék a képzési költségek egy részét.

*A humán vezetők* egyöntetűen úgy ítélik meg, hogy az ő cégüknél adott a lehetőség arra, hogy az üzemi tanács képzésben vegyen részt. A lehetőség biztosítását szinte kivétel nélkül abban látják, hogy fedezetet biztosítanak a költségekre és elengedik az üzemi tanács tagjait, ha el akarnak menni képzésre. Tapasztalataik szerint ezzel a lehetőséggel az üzemi tanácsok élnek is. A feltett kérdés azt is tudakolta, hogy milyen formában tartaná fontosnak a képzést az interjúalany. Választ kb. egyharmaduk adott. Többségük szerint vannak különböző konferenciák, előadások, ahol meg lehet szerezni ezeket az ismereteket, és ahová el is szoktak járni az üzemi tanács elnöke, illetve tagjai.

Három humán vezető számolt be arról, hogy ezek mellett rendszeresen szervez az üzemi tanács saját belső képzést is, amit természetesen a cég támogat. Több interjúalany szerint nagyon fontos lenne az üzemi tanács tagok folyamatos önképzése. Egy önkormányzati tulajdonú nagyvállalat humán vezetője kiemelte, hogy partner üzemi tanács elnöke, aki a kezdetek óta tölti be ezt a funkciót, folyamatosan képi magát, jelenleg felsőfokú humán menedzser-képzésben vesz részt. Két esetben szólt a képzés idejéről a megkérdezett humán vezető. Mindkettőjük arról a problémáról szólt, hogy nem lehet a képzés miatt hosszabb időre kivenni a munkából az embereket. Egyikük szerint ez úgy oldható meg, hogy egymásra épülő tematikával egynapos képzésekből álló sorozatot kellene szervezni az üzemi tanács számára. Saját, belső képzésbe való bevonásról mindössze két humán vezető számolt be. Végül meg kell említenünk, hogy a válaszok jelentős része, mondhatnánk azt is, hogy döntő többsége egy sajátos szemléletről árulkodik. A humán vezetők nem érzik saját feladatuknak az üzemi tanács tagok felkészítését, illetve az ebben való segítő közreműködést. Azok is akik látják, hogy mit és hogyan kellene csinálni, a kezdeményezést az üzemi tanácstól várják.

#### **4.4.4. Az üzemi tanács tagok felkészültségével kapcsolatos hipotézisek kvantitatív elemzése**

Az üzemi tanácsok szerepe folyamatosan változik. Az új menedzsment technikák és a szakszervezet oldaláról egyre növekvő elvárások ösztönzőleg hatnak a változásokra. Emellett új, korábban a napirenden nem szereplő, a munkavállalók életkörülményeit alapvetően befolyásoló tényezők jelennek meg, például a technológiai fejlődéssel kapcsolatos részvétel, vagy a képzés, munka,- egészségvédelem, amelyekre az üzemi tanácsoknak reagálniuk kell. (Herman Knudsen 1995) Ezért a munkavállalók egyre jobban fognak függeni az üzemi tanácsok döntéseitől, ami felveti azt a kérdést, hogy a szakmai tudásuk és kompetenciájuk révén vajon képesek lesznek-e fenntartani a hatalmi egyensúlyt a munkáltató és az üzemi tanács között. (Günter Endruweit és Gerhard Berger (1989) Az említett szerzőpáros németországi tapasztalatok alapján arra következtetett, hogy a szakszervezetek bizonyos szerepköre áthelyeződik az üzemi tanácsokra. Ennek ellenére függő helyzetük a kollektív tárgyalásos rendszertől továbbra is megmarad, mint ahogy a szakszervezetek által biztosított szakértelemtől és a képzési lehetőségektől is. Streeck (1984c) véleménye szerint annak oka, hogy a munkavállalók képviselő nem egyenlő félként vesznek részt a döntési folyamatban, abban keresendő, hogy alapvető eltérés található közöttük az erőforrások tekintetében. Az üzemi tanács tagok kisebb mértékű tudása és szakértelme hátrányos helyzetbe hozza őket a menedzsmenthez képest. Mindezek alapján nem lehet kétséges, hogy az üzemi tanácsok továbbképzése nagy hangsúlyt kell helyezni a jövőben. Számos német kutató, így Günter Endruweit és Gerhard Berger (1989) is azon a véleményen van, hogy a munkavállalói érdekképviselői munka, beleértve a részvételi tevékenységet is, a professzionalizálódás felé halad, ezért elképzelhető, hogy az üzemi tanács tagság teljes munkaidős tevékenységgé válik. Az említett németországi példák másfél évtizeddel ezelőtti állapotot tükröznek, de figyelembe véve a hazai részvételi intézmények fejlettségét, lemaradását, úgy vélem, a magyar üzemi tanácsrendszer csak mostanában kerül szembe ezekkel a problémákkal. Ezért különösen érdekes azt megvizsgálni, hogy Magyarországon az érintettek mekkora szerepet tulajdonítanak a kompetenciának, felkészültségnek az üzemi tanácsok működésében, milyen hatása van a szakértelemnek az üzemi tanács működésére, a felek kapcsolatára. A nemzetközi tapasztalatok alapján a hazai gyakorlatot illetően számos feltételezéssel éltem, amelyek igazolásához statisztikai módszereket (keresztábra-elemzést) vettem igénybe. Az üzemi tanács és a

munkáltatói vélemények elemzése révén az alábbi hipotéziseket kívánom igazolni. *A felhasznált változók jellemzése a mellékletben szereplő 18. és 19. táblában található.*

## A hipotézisek és bizonyításuk

### Az 1. számú hipotézis

*Az üzemi tanács tagok képzettségével, készségével kapcsolatos vélemények összefüggnek a jogi lehetőségekkel való elégedettséggel. Minél elégedettebbek az üzemi tanácsi elnökök a tagok képzettségével, annál inkább úgy gondolják, hogy a törvény által az üzemi tanácsok számára biztosított jogosítványok megfelelnek a munkavállalói érdekképviselő ellátásának.*

A hipotézis mögött az a gondolat áll, hogy minél magasabb szintű az üzemi tanács tagok képzettsége, annál jobban tudnak élni a jogaikkal, és ezért kevésbé érzik magukat kiszolgáltatottnak. A hipotézisben megfogalmazott állítás igazolásához a képzettséggel való elégedettséget tartalmazó **szakkes** változó, valamint az üzemi tanácsok jogaival való elégedettséget rögzítő **jogmef** változó kapcsolatát kell hitelt érdemlően bizonyítani. (Az elemzés során faktorváltozóként a **sorsz2** változót is bevonom a vizsgálatba) Az üzemi tanácsi válaszokat illetően a változók közötti kapcsolat a  $\chi^2$  próba alapján szignifikánsnak bizonyult ( $p=0,028$ ,  $V=0,256$ ), ezért a változók kapcsolatának feltárásához háromdimenziós kereszttáblát készítettem.

A megfigyelt összefüggések alapján megállapítható, hogy csak azok a válaszolók gondolják, hogy a törvény által az üzemi tanácsi számra biztosított jogosítványok megfelelnek a munkavállalói érdekvédelem ellátásához, akik „teljes mértékben” elégedettek az üzemi tanácsok szakmai felkészültségével, akik a skálán alacsonyabbra értékelték a felkészültségüket, azok a válaszolók a jogokkal kapcsolatosan is elégedetlenségüknek adtak hangot. Minél negatívabb volt a képzettségükkel kapcsolatos véleményük, annál kevésbé voltak megelégedve az üzemi tanácsok jogaival. Ez a megfigyelés arra enged következtetni, hogy a képzettségükkel elégedettek, illetve felkészültek, jobban tudnak élni a törvény adta lehetőségekkel, ezért kevésbé érzik, hogy a jogi feltételek akadályoznák tevékenységük megfelelő színvonalú ellátásában.

## A 2. számú hipotézis

*Az üzemi tanácsok képzettsége javítja a munkáltató és az üzemi tanács közötti kapcsolatokat. Amennyiben a felek megfelelőnek tartják a képzettséget, úgy az együttműködésük is eredményesebb lesz.*

A hipotézis igazolásához azt kell bizonyítani, hogy a munkáltatók üzemi tanács tagok felkészültségével kapcsolatos elégedettsége és az üzemi tanáccsal folytatott kooperáció eredményességével kapcsolatos véleménye között összefüggés található. A vizsgált változók az előbb említett *szakkes* és a munkáltatók üzemi tanáccsal való együttműködés eredményességét tartalmazó *maered* változó. Faktorváltozóként a csoportkódokat tartalmazó *sorsz2* változót is bevontam a vizsgálatba. A változók közötti függetlenséget a tapasztalt szignifikancia szint miatt elvettem. A  $\chi^2$  próba eredménye alapján a véletlen valószínűsége, mint alternatív magyarázat az üzemi tanácsi válaszolók esetén  $p=0,034$ ,  $V=0,229$ , a munkaadói véleményeket tartalmazó változók esetén pedig  $p=0,000$ ,  $V=0,36$ .

Az üzemi tanácsi válaszolók elismerték, hogy a felkészületlenség az egyik legjelentősebb akadályozó tényező az üzemi tanácsi képviselőt ellátása során. Ezt a véleményt a munkáltatók többsége is osztotta, ugyanis véleményeikben egyértelmű összefüggés volt tapasztalható az üzemi tanácsok felkészültsége és a közöttük lévő munkakapcsolat eredményessége között. A kérdőív kérdéseire adott válaszokból a keresztábra elemzést követően kiderült, hogy minél magasabbra értékelik az üzemi tanácsok felkészültségét, annál eredményesebbnek tekintik a velük való együttműködést is.

Ez az összefüggés bizonyos megszorítással az üzemi tanácsok elnökei által elmondott véleményekben is megfigyelhető. Az eredményesség és a felkészültség egybeesése esetükben csak a skála két legmagasabb, „teljesen elégedett” és az „inkább igen, mint nem” válaszok esetén figyelhető meg. A többi esetben a képzettséggel való megelégedettség csökkenése nem jár együtt a munkáltatókkal való együttműködés eredményességének csökkenésével. Ez arra enged következtetni, hogy az üzemi tanácsok elnökei az együttműködésük esetleges kudarcát nem hozzák összefüggésbe a képzettségük, felkészültségük színvonalával, vagy csak igen kismértékben.

### A 3. számú hipotézis:

*Ha van az üzemi tanácsoknak önálló költségvetésük, akkor gyakoribb, hogy a tagok képzésben részesülnek.*

Ennek bizonyításához azt kell bizonyítani, hogy azok az üzemi tanácsok, amelyek pénzügyi tervvel, költségvetéssel rendelkeznek, azok tagjai gyakrabban vesznek részt képzésen. A  $\chi^2$  próba alapján megállapítást nyert, hogy a költségvetés létezését tartalmazó **kolts** változó és a képzéseken való részvételt rögzítő **rendkep** változók nem függetlenek egymástól. Mind az üzemi tanácsi, mind a szakszervezeti válaszokat illetően szignifikáns összefüggést mutatkozott a változók között, az üzemi tanácsok esetében  $p=0,000$ ,  $V=0,542$ , a szakszervezeti válaszok esetén  $p=0,000$ ,  $V=0,49$  értékek voltak tapasztalhatók. Az asszociációs mérőszám alapján szembeötlő, hogy nagyon erős a kapcsolat a változók között. Az üzemi tanácsi válaszokban, az oktatásban való részvétel gyakorisága és a költségvetés létezése közötti összefüggés igen szoros és jól mutatja a finanszírozásban rejlő szűk keresztmetszetet. A kereszttáblából megállapítható, hogy azok az üzemi tanácsok, amelyek rendelkeznek költségvetéssel, gyakrabban biztosítanak képzési lehetőséget tagjaiknak, mint amelyek nem. Ez utóbbiak aránya nagyobb, a többség, 63 százalék nem rendelkezik költségvetéssel, és nem vesz részt rendszeres képzésen sem. Három százalékuknak van ugyan költségvetésük, mégsem költenek képzésre.

Az üzemi tanácsok 34 százaléka részesül képzésben, amelynek finanszírozása három forrásból történhet: a munkáltató, az üzemi tanács, vagy a szakszervezet költségvetéséből. Az üzemi tanács képzési költségeihez a legcsekélyebb mértékben a szakszervezet járul hozzá, ez csupán 2 százaléka (szakszervezeti válaszokban 5 %) az oktatásra fordított költségeknek. Az üzemi tanács által finanszírozott képzések aránya hasonlóan alacsony, 3 százalék. A maradék százalék jelenti a munkáltató által finanszírozott képzéseket, amely üzemi tanácsi költségvetés létezése esetén 9 százalék, önálló költségvetés esetén pedig 20 százalék, azaz összesen 29 százalék.

Tehát megállapíthatjuk, hogy a hipotézisben megfogalmazott állítás beigazolódott, ha nincs az üzemi tanácsnak költségvetése, akkor gyakoribb, hogy a tagok képzésben sem részesülnek. A rendelkezésre álló adatállomány szerint a költségvetés hiánya jelentős akadályt emel az üzemi tanácsok tagjai számára biztosítandó képzési

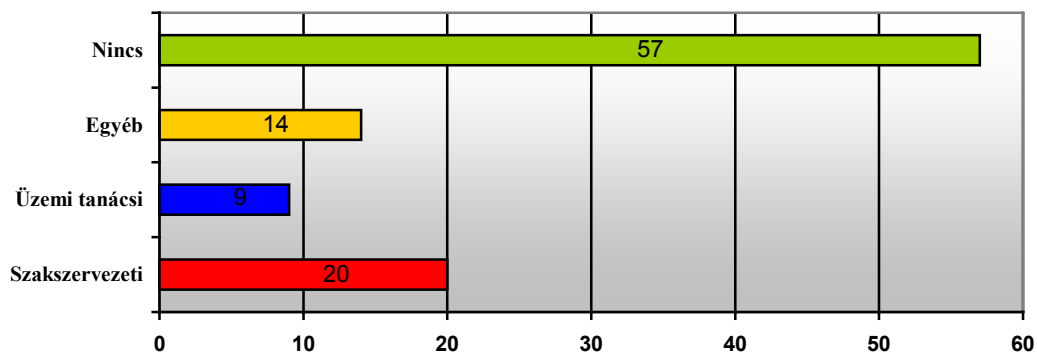


programok szervezése elé. A keresztátlából az is kiderült, hogy legnagyobb mértékben a munkáltató járul hozzá a képzési költségekhez. A szakszervezet részaránya csak akkor növekszik, ha a munkáltató kisebb mértékben járul az üzemi tanácsok tagjai számára biztosított képzési programok finanszírozásához.

#### 4.5. SZAKÉRTŐK ALKALMAZÁSA

A korábbi megállapítások alapján nem meglepő az a kijelentés, hogy az üzemi tanácsok elsősorban a hivatalos, a jog által biztosított hatalom eszközével élnek. Külföldi példák azonban azt mutatják, hogy az üzemi tanácsok másfajta hatalmi eszközöket is igénybe vehetnek. Egyre több üzemi tanács a hivatkozás és a szakértelem hatalmi eszközeinek ötvözésével él. Bizonyos témákra szakértőket fogadnak, és az általuk adott tanácsok segítségével nyomást gyakorolnak a munkáltatóra. Magyarországon ez a gyakorlat még szinte ismeretlen. Pedig az üzemi tanácsok számára a lehetőség adott, hogy szakértőket vegyenek igénybe. A Munka Törvénykönyvében ezt a lehetőséget általános formában fogalmazzák meg, „a munkáltatónak kell gondoskodnia az üzemi tanács működésének szükségleteiről”, de sokak szerint *„ez csak papíron van, mert a szakértők fogadásához szükséges pénzügyi források nincsenek meghatározva”*. Ezzel összhangban a megkérdezettek csupán 12 százaléka állította, hogy a munkáltató által biztosított költségvetés lehetőséget teremt szakértők alkalmazására is.

A szakértők alkalmazásával kapcsolatos kérdésre adott válaszok alátámasztják az interjúkérdésekben megfogalmazott kritikát, nevezetesen: a válaszadók több mint fele (56 %) mondta, hogy nem vesznek igénybe szakértőket. Ha mégis, akkor legtöbbször (19 %) szakszervezeti szakértőket, ezt követően egyéb szakértőket (13 %) és a legkevésbé (8%) üzemi tanácsi szakértőkre támaszkodnak. (17. ábra.)



17. ábra:

#### Milyen gyakran vesznek igénybe szakértőket az üzemi tanácsok?

*Belső szakértőként* a vállalat adott témában jártas munkatársát, számos esetben szakszervezeti funkcionáriust igyekeznek bevonni munkájukba. Ennek előnye a helyi problémák ismerete, a nagyfokú szakszerűség. Hátránya, hogy általában a segítségkérés informálisan történik, és a tárgyalások során nem hivatkozhatnak a munkáltatóval szemben saját alkalmazottja ellentétes megítélésére.

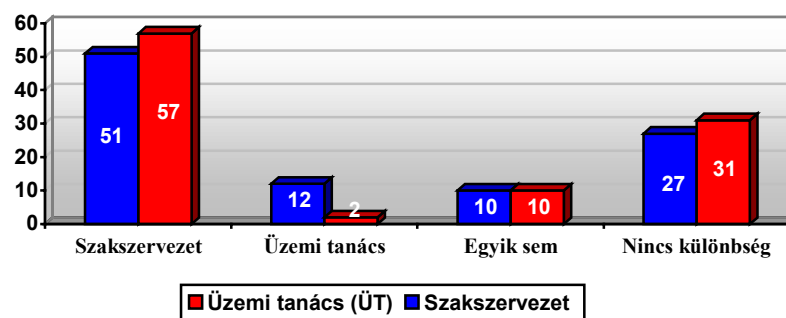
*Külső szakértőként* az ágazati szakszervezet, ill. az Érdekvédelmi Tanácsadó Szolgálat munkatársait nevezték meg leggyakrabban, de szükség esetén a vállalati jogsegélyszolgálat jogászát is igénybe veszik. A külső szakértő előnyét abban látják, hogy a magas fokú szakmaiság így is biztosítható, a vélemény elfogulatlan és a tárgyalások során hivatkozni is lehet rá. Ebben az esetben érhető el, hogy szakértő a szakértővel, szakmai alapon vitatkozik. Hangsúlyozni szeretnénk, hogy a szakértők igénybevétele nem rendszeres, alkalmankénti és az esetek többségében igyekeznek "belülről" megoldani. Gyakran elég, ha kellő legitimitású szakmai anyagokra, kiadványokra, országos példára hivatkoznak a tárgyalások során.

Néhány a helyi viszonyokat jellemző véleményt külön szeretnénk kiemelni:

- "nem volt még olyan ügy, amihez szükségünk lett volna szakértőre";
- "a külső szakértőhöz nem járulnának hozzá, a belsőt nem engedélyezik, így ők még informálisan sem segítenek";
- "nem sok olyan ügyünk van, amiben állást kell foglalnunk";

A szakértői alkalmazástól függetlenül érzékelhető az üzemi tanácsok körében, hogy jelen van egyfajta tudásigény, a szakmaiság igénye, megindult egy belső szakmai specializáció.

A szakértők igénybevételével kapcsolatban a *szakszervezeti vezetőktől, az üzemi tanácselnököktől* kapott válaszokból az tűnik ki, hogy belső szakértőkkel egyikük sem rendelkezik igazán. E tekintetben mégsem lehet egyenlőségjelet tenni a két szervezet közé. A helyzetet jól jellemzi, hogy arra a kérdésre: az üzemi tanács vagy a szakszervezet rendelkezik-e nagyobb szakértői háttérrel, mindkét szervezet válaszadói a szakszervezet elsőbbségét hangsúlyozták. A kérdőívre adott üzemi tanácsi válaszolók majdnem négyszeres eltéréssről számoltak be a szakszervezet javára. A szakszervezeti megkérdezettek jelentéktelennek tartották az üzemi tanácsi szakértelmet, a válaszokból a szakszervezet abszolút fölénye derült ki, esetükben a két szervezet szakértelme közötti arány negyvenszeres. Úgy tűnik, a szakszervezet szakértői bázisa nélkülözhetetlen az üzemi tanács működéséhez. Ezt bizonyítja az is, hogy a munkahelyi szociális partnerek egyetértettek abban, hogy a szakszervezetek szakértelme felülmúlja az üzemi tanácsokét. Ez természetesnek tűnik, ha figyelembe vesszük azt, hogy az üzemi tanácsok és a szakszervezetek tradíciói mennyire különbözőek, a szakszervezetek kétségtelenül nagyobb múlttal rendelkeznek. E tény megmutatkozik az üzemi tanácsok és a szakszervezetek viszonyában is, ez utóbbi e területen is domináns szerepet játszik. (18. ábra.)



18. ábra:

Melyik érdekképviselő rendelkezik nagyobb szakértői háttérrel?

A munkáltatóval történő tárgyalások, egyeztetések folyamán nem jellemző, hogy külső szakértőt alkalmaznának, ha mégis, akkor azt általában az Érdekvédelmi Tanácsadó Szolgálattól, illetve az ágazati szakszervezetektől veszik igénybe.

A megkérdezett humán vezetők kevesebb, mint egyharmada utasította el valamilyen indokkal a külső szakértő igénybevételét. Ezek az indokok két csoportba sorolhatók. Az egyik csoportba azok a vélemények tartoznak, amelyek közös jellemzője, hogy a problémák megoldásához általában megfelelőnek tartják a társaságok belső szakértelmét. Szerintük, „csak aki itt él, az látja a problémát”, ha szükséges, házon belül is megtalálhatja az üzemi tanács a megfelelő szakértőt.

Az előzőektől abban tér el a külső szakértő alkalmazását indokolatlannak tartó másik vélemény, hogy indokként az üzemi tanács alkalmatlanságát hozza fel: „jelen pillanatban nem tudna szakértőt használni [*az üzemi tanács* ], mert nem tudná, mit kérdezzen”.

A válaszolók több mint kétharmada nem utasítaná el, illetve indokoltnak tartaná, hogy az üzemi tanács külső szakértőt vegyen igénybe. Ha mennyiségileg vizsgáljuk, akkor nagyon kedvező a kép, azt mutatja, hogy a munkáltatók képviselői nyitottak, fontosnak tartják, hogy az üzemi tanács szakmailag megalapozott munkát végezzen. Azonban, ha megnézzük az igenlő válaszokhoz fűzött indoklásokat és kiegészítéseket, sokkal árnyaltabb képet kapunk.

A válaszok skálájának az igenlés küszöbértékét éppen elérő egyik pólusán az a vélemény van, amely szerint: „nincs ellene kifogásunk, de még nem volt rá példa”. Pozitív irányba haladva a következő fokozatot azok a válaszok képviselik (arányuk kb. egyharmad), amelyek indokoltnak tartanak külső szakértő igénybevételét, ha olyan lenne a helyzet, de náluk még nem volt erre példa. Ezeknél az eseteknél felmerülhet az a gyanú, hogy a megkérdezett humán vezetők pozitív válaszai inkább az interjúkészítőnek szóltak, valójában az adott cégeknél fel sem merül a kapcsolatrendszerben és a működés során, hogy külső szakértő bármilyen szinten is bevonásra kerüljön. További jellemző csoportot alkotnak azok a válaszadók, – ők egy további egyharmadot képviselnek –, akik bizonyos feltételekkel tartják elképzelhetőnek külső szakértő igénybevételét. A legjellemzőbb feltétel az, hogy „ha meg tudunk egyezni a szükségességéről”, illetve „ha számunkra is elfogadható”. A humán vezetőknek ez a csoportja is alapvetően feltételes módon fogalmaz, nem igazán derül ki, hogy ténylegesen volt-e eset, amikor az üzemi tanács külső szakértőt vett igénybe. A feltételek pedig azt jelzik, hogy mindenképpen

szükségesnek tartják azt, hogy beleszólásuk lehessen az üzemi tanács döntésébe, ha szakértőt akarna alkalmazni. A fennmaradó nem egészen egyharmadnyi nyilatkozó számolt be arról, hogy náluk gyakorlat az üzemi tanács munkájában, hogy külső szakértőt vesznek igénybe. Ebbe a körbe tartoznak olyan cégek is, ahol szakszervezet és üzemi tanács nem igazán választható szét. Ezekben az esetekben a szakértői háttér általában az ágazati szakszervezetet jelenti. Van több olyan, nagy létszámot foglalkoztató társaság is, ahol elválík az üzemi tanács és a szakszervezet vezetése egymástól. Az ebbe a körbe tartozó üzemi tanácsoknak a válaszoló humán vezetők szerint van állandó szakértői háttérük, többen is említették ebben a vonatkozásban az ÉTOSZ-t.

A külső szakértő alkalmazásának indokoltságára adott magyarázatok közül a legtömörebbet egy nagyvállalat humán vezetője fogalmazta meg: „kell egy külső szemlélő, aki hideg fejjel nézi az ügyeket..., a munkáltató is eshet farkasvakságba, különösen egy nagy, hierarchizált szervezetben”.

Mindazok, akik valóban indokoltnak tartják, hogy az üzemi tanács külső szakértőt is igénybe vegyen, hajlandóak azt finanszírozni is. A finanszírozástól elzárkózó, vagy azt csak erős korlátokkal lehetségesnek tartó humán vezetők vagy nyíltan ellenzik a szakértők igénybevételét, vagy olyan általánosan megfogalmazott feltételekhez kötik, amelyből az derül ki, hogy ők is inkább az ellenzők táborához tartoznak.

#### **4.5.1. Az üzemi tanácsok szakértői tevékenységének kvantitatív elemzése**

Láttuk, hogy az üzemi tanácsok közül csak kevesen élnek a munkáltatókkal való tárgyalások során a külföldön, például Hollandiában gyakran alkalmazott szakértői nyomásgyakorlás módszerével. Pedig a szakértői hivatkozások révén előnyösebb tárgyalási pozícióba kerülhetnek a jogaikkal egyébként is gyakran elégedetlen üzemi tanácsok. A szakértői háttér megteremtésében Adams és Rummel (1977) a szakszervezet szerepét hangsúlyozza, akik szerint az üzemi tanács számára a szakszervezet alapvető forrása a jogi és technikai szakértelemnek, továbbá képzéseknek is. Az interjúkból kiderült, hogy ennek többek között a pénzügyi feltétele is hiányzik a magyar gyakorlatból. Ugyanakkor az is igaz, hogy ez az eszköz ismeretlen az üzemi tanácsok előtt, legtöbbször igény sincs rá. Manfred Weiss (1989) arra hívja fel a figyelmünket, hogy a menedzsment mindaddig barátságos marad, ameddig az üzemi

tanács tevékenysége az üzem falain belülre korlátozódik, ellenkező esetben ellenségessé válhatnak. Ez érvényes a szakértői tevékenységre is. Az említett problémák számos hipotézis megfogalmazását sugallják, amelyek közül az alábbiak bizonyítására tesztek kísérletet. *A felhasznált változók jellemzése a mellékletben szereplő 20. és 21. táblában található.*

## A hipotézisek és bizonyításuk

### Az 1. számú hipotézis

*Abból a feltételezésből kiindulva, hogy a szakértők alkalmazása révén az üzemi tanácsok felkészültebbek a menedzsmenttel való tárgyalásokra, azt feltételezem, hogy azok az üzemi tanácsok, amelyek gyakran vesznek igénybe szakértőket, azok gyakrabban keverednek vitába a munkáltatóval, vagyis a hozzáértés növekedése miatt a nézeteltérések is gyakoribbá válnak az üzemi tanácsok és a munkáltatók között.*

A hipotézisben megfogalmazott állítás igazolásához azt kell bizonyítani, hogy a munkáltatók-üzemi tanácsok közötti nézeteltérések gyakorisága és a szakértelem minőségével kapcsolatos vélemények között összefüggés található. Ehhez az adatállományban lévő, a nézeteltérést rögzítő **nézetelt**, valamint az üzemi tanácsok által igénybe vett szakértők minősítését tartalmazó **szakert** változó kapcsolatát vizsgálom meg. A **nézetelt** változó dichotom, két válaszlehetőséget enged: igen-nem. A **szakert** változó tartalmazza az igénybe vehető szakértők felsorolását, úgy mint szakszervezeti, üzemi tanácsi és egyéb szakértőket, illetve az azokra adott válaszokat és a nemleges válasz lehetőségét is, amennyiben nem vesz igénybe az üzemi tanács szakértői segítséget. (Faktorváltozóként a **sorsz2** változót is bevonom a vizsgálatba, ez tartalmazza a válaszolók csoportkódját.) Az üzemi tanácsok estében az említett változók közötti összefüggés szignifikánsnak bizonyult ( $p=0,043$ ,  $V=0,251$ ).

A keresztábra elemzését követően megállapítható, hogy az üzemi tanácsi válaszolók többsége az üzemi tanács működése során nem vesz igénybe szakértői segítséget. Tehát nyilvánvalóan emiatt nem is lehetett konfliktusuk a munkáltatóval. Szakértők igénybe vétele esetén azonban megállapítható, hogy az üzemi tanács és a munkáltató közötti nézeteltérések gyakorisága arányos a szervezet által képviselt szakértelem nagyságával. Megfigyelhető, hogy jelentős eltérés van az egyes szakértők által okozott nézeteltérések

gyakorisága között. Az üzemi tanács-menedzsment közötti konfliktusok aránya a szakszervezeti szakértők alkalmazása esetén a legnagyobb, az üzemi tanácsi szakértők bevonása esetén pedig a legkisebb.

Ezek alapján bizonyítottnak tekinthetjük a hipotézisben megfogalmazott állítást - amelyre már az interjúalanyok is felhívták a figyelmet - hogy a szakértelem növekedése együtt jár a munkaadók és az üzemi tanácsok közötti viszony romlásával.

## A 2. számú hipotézis

*a.) A szakértői háttér megteremtése költséges, csak azok az üzemi tanácsok engedhetik meg maguknak ezt, amelyek stabil pénzügyi háttérrel, éves költségvetéssel rendelkeznek. Ahol nincs költségvetés, ott ritkán van lehetőség szakértői háttér kialakítására.*

A hipotézis igazolása úgy lehetséges, ha sikerül a válaszokban összefüggést találni az üzemi tanácsok költségvetésével kapcsolatos és a szakértők alkalmazásával összefüggésben adott válaszok között. A költségvetés létezésével kapcsolatos **költs** változó és az alkalmazott szakértőket és az alkalmazás tényét rögzítő **szakert** változó között a  $\chi^2$  próba alapján szignifikáns összefüggés volt tapasztalható. Az üzemi tanácsi válaszok esetén a változók közötti kapcsolat  $\chi^2$  próbája eredményeképpen  $p=0,006$ , a  $V=0,309$ , a szakszervezeti válaszokban  $p=0,03$ , a  $V=0,273$  értékek voltak tapasztalhatók.

A **szakert\*kolts\*sorsz2** változók bevonásával készített kereszttáblában a megfigyelt cellagyakoriság alapján megállapítható, hogy a költségvetéssel nem rendelkező üzemi tanácsok jelentős többsége, 93 százaléka nem alkalmaz szakértőket a munkáltatóval való tárgyalás során.

A szakszervezeti válaszolók véleménye ezzel teljesen megegyezett. A megfigyelt tények alapján az a hipotézisben megfogalmazott állítás, miszerint a költségvetés léte és a szakértők alkalmazása összefügg, igazolnak tekinthető. Ahol az üzemi tanácsnak nincs éves költségvetése, ott szakértők alkalmazására ritkábban kerül sor.

*b.) Az üzemi tanácsok szakértői háttérét legtöbbször a helyi szakszervezet biztosítja.*

*Ahol az üzemi tanács szakszervezeti háttér nélkül működik, ott az esetek többségében nem vesznek igénybe szakértőket.*

Ennek bizonyítására felhasználhatók az előbb említett **szakért\*kolts\*sorsz2** változók közötti összefüggések is. A keresztátlában megfigyelhető, hogy az üzemi tanácsok leggyakrabban szakszervezeti szakértőket vesznek igénybe, függetlenül attól, hogy van-e költségvetésük, vagy sem. Ezzel teljesen megegyező volt a szakszervezeti képviselők válasza. A kérdés eldöntésére azonban más változók is rendelkezésre állnak. Mindenekelőtt abból indulok ki, hogy kimutatható különbség van az üzemi tanácsok szakértői tevékenysége között aszerint, hogy milyen az összetételük, tehát szakszervezeti többséggel vagy többségében „független tagokból álló üzemi tanácsról van-e szó.

A két változó, amely között kapcsolatot tételezek fel, az igénybe vett szakértők gyakoriságát tartalmazó **szakért** és az üzemi tanács tagok megoszlást jelző **üttagmego** változó. Ez utóbbi lehet „független” vagy szakszervezeti jelölésű. A változók közötti kapcsolat szignifikáns ( $p=0,043$ ,  $V=0,245$ ), ezért érdemes megvizsgálni a keresztátlá összefüggéseit is. Az első szemrevételezésre megállapítható, hogy a többségében „független” tagokból álló üzemi tanácsok esetén gyakoribb a szakértők alkalmazása. Ha megvizsgáljuk a szakértők megoszlását, világossá válik, miért. Ha többségében szakszervezeti jelölésű tagokból áll az üzemi tanács, akkor a szakszervezet saját szakértői apparátusából megoldja a szakértői tevékenységet. A keresztátlából megállapítható, hogy amennyiben függetlenek többségéből áll az üzemi tanács, akkor elsősorban egyéb szakértőket, másodsorban pedig üzemi tanácsi szakértőket foglalkoztatnak.

A szakértelem nagyságával és eloszlásával kapcsolatosan még érdemes megvizsgálni a **szaknagy\*üttagmego\*sorsz2** változók közötti összefüggést is. A változók közötti összefüggéstől annak eldöntését remélem, hogy az üzemi tanácsok működése során van-e szignifikáns különbség az egyes szakértők (szakszervezeti-üzemi tanácsi háttérű) minőségének megítélése között aszerint, hogy milyen az üzemi tanács tagságának megoszlása. A változók között szignifikáns ( $p=0,043$ ,  $V=0,245$ ) kapcsolat mutatkozott az üzemi tanácsi és a szakszervezeti válaszokat illetően egyaránt. A **szaknagy** változó jelöli a szakszervezet és az üzemi tanácsi szakértelemmel kapcsolatos véleményeket.



A kereszttáblából megállapítható, hogy a többségében szakszervezeti jelölésű üzemi tanács tagok esetén a legtöbb válaszoló az első helyen a szakszervezet szakértői szerepét említette. Ezen felül még jelentős volt azok aránya is, akik szerint nincs különbség a két érdekképviselői szervezet között. A „független” többségű üzemi tanácsok esetén a legtöbb válaszadó ugyancsak a szakszervezeti szakértelmet tette az első helyre.

A feltárt összefüggések alapján valószínűsíthető, hogy az üzemi tanácsban - függetlenül annak összetételétől - a szakszervezet szakértelme, szakértőinek elismertsége prioritást élvez.

## 5. AZ ÜZEMI TANÁCSOK KAPCSOLATAI

### 5.1. AZ ÜZEMI TANÁCSOK ÉS A MUNKAVÁLLALÓK

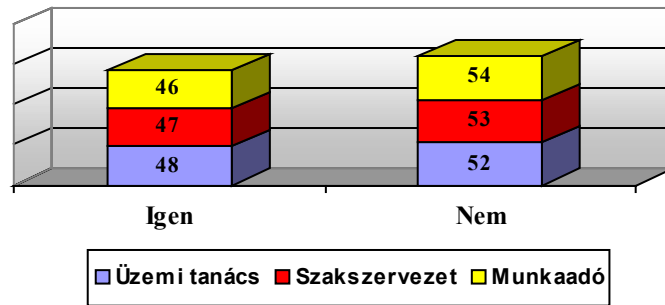
Az üzemi tanácsok intézményesülésével kapcsolatosan az előbbieken azt vizsgáltam, hogy adottak-e a feltételek a működésükhöz, a munkavállalói részvétel kiteljesítéséhez. A feltételek ismerete önmagában azonban még nem elégséges a részvétel magyarországi helyzetének megértéséhez. Emellett fel kell tárunk azt is, hogy kik a szereplők és a milyen kapcsolat van közöttük. Enélkül nem alkothatunk teljes képet a munkahelyi részvétel intézményének tényleges szerepéről a munkahelyi érdekviszonyok megjelenítésében.

Az elemzés során azt vizsgáljuk, hogy a három a munkahelyi érdekviszonyok alakításában meghatározó szerepet játszó szereplők, a munkáltató, az üzemi tanács és a szakszervezet közötti kapcsolat, milyen hatással van az üzemi tanácsok működésére. A munkahelyi szintű hatalmi viszonyok feltárása révén képet alkothatunk az említett szereplők aspirációiról, érdekérvényesítési stratégiájáról és taktikájáról. A hatalmi tér dinamikájának elemzése közelebb visz bennünket a munkahelyi szintű érdekérvényesítés megértéséhez.

Feltételezzük, hogy az üzemi tanácsok munkavállalókhöz fűződő kapcsolatának minősége szoros összefüggést mutat az üzemi tanács működésének eredményességével. A megfigyelések alapján elmondható, hogy kapcsolattartásra azok az üzemi tanácsok fordítanak energiát, amelyeknek van miről véleményt kérniük, és vannak eredményeik, amelyekről tájékoztatni kívánják a dolgozókat. Olyan összefüggés is érzékelhető, hogy a cég mérete és a kapcsolattartás szervezettségének minősége, korszerűsége között szoros összefüggés van.

Az üzemi tanácsok és a munkavállalók kapcsolatát általában tevékenységük gyenge pontjának minősítették a válaszolók. Korábbi elemzések is azt mutatják, hogy a munkavállalók nem elégedettek az üzemi tanácsok munkájával. Ugyanakkor az is igaz, hogy nem ismerik annak valóságos funkcióját, ez néha még a hivatásos érdekvédőknek is problémát jelent. Így egyáltalán nem meglepő az, hogy a két intézmény közötti funkcionális különbség a munkavállalók szemszögéből nézve még elenyészőbb. Pedig az üzemi tanácselnökök szerint a tájékoztatás eredményessége függ attól, hogy a munkavállalók különbséget tudnak-e tenni a tanács és a szakszervezet tevékenysége

között. Ezt a megfigyelést támasztják alá a felek véleményeikben: az üzemi tanácsi válaszadók 52 százaléka, a szakszervezeti válaszadók 53 százaléka, a munkáltatói válaszadók 54 százaléka ismerte el, hogy a munkavállalók többsége nem érzékeli a köztük lévő különbséget. (19. ábra.)



19. ábra:

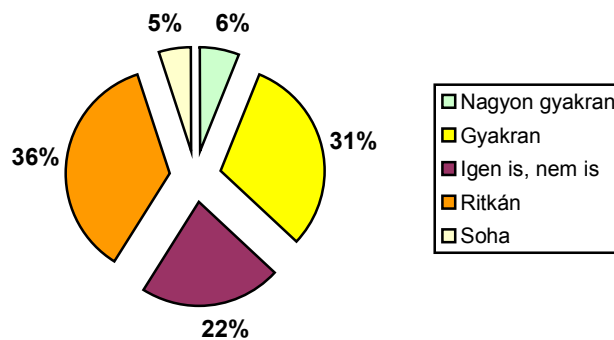
**Megtudják-e különböztetni a munkavállalók az üzemi tanács és a szakszervezet funkcióját?**

A kapcsolattartás értékelése szempontjából éles különbség tapasztalható az önállóan tevékenykedő üzemi tanácsok és a szakszervezeti tevékenységgel egybeolvadó tanácsok között. Az utóbbiak esetében a munkavállalók szakszervezeti csatornákon keresztül értesülnek az üzemi tanácsi tevékenységről. Az ilyen gyakorlatnak az a hátránya, hogy nem tudnak különbséget tenni a két szervezet tevékenysége között, és ez jellemzően úgy jelenik meg, hogy nem érzékelik a tanács tevékenységét.

A válaszokból az is kiderült, hogy az üzemi tanácsok munkája iránti érdeklődés nem feltétlenül jár együtt tájékozottsággal, a munkavállalók jelentős részének ugyanis csak felszínes ismerete van az üzemi tanács tevékenységéről. Ezt támasztja alá az a megfigyelés is, hogy csak a bennfentesek fordulnak közvetlenül az üzemi tanácshoz ügyes-bajos dolgaikkal, a többség a humánpolitikai munkatársak ajánlása révén kerül velük kapcsolatba.

Az elmondottakból kitűnik, az üzemi tanácsok működésének egyik sarkalatos pontja a munkavállalókkal való kapcsolattartás megoldatlansága. Sok üzemi tanács önkritikusan az általa képviselt alkalmazottakkal való kommunikációt "mészkeltlen jónak" vagy "rossznak" tartja. A valóság azonban még ennél is lehangelóbb, egyszerűen nem érzékelik azt, hogy a dolgozók választották meg őket. Így gyakran a kapcsolatot sem keresik velük. Az üzemi tanácsi válaszolók szerint az indokot ott kell keresni, hogy a munkások nem mutatnak nagy érdeklődést az üzemi tanács munkája iránt. Az

egyébként a jól működő üzemi tanácsokra is jellemző, hogy a munkavállalók érdeklődése csak akkor nő meg az üzemi tanács munkája iránt, ha valamilyen ügyben személyes érintettségük van. A megkérdezett üzemi tanácsi vezetők szerint a munkavállalóknak csupán 37 százaléka tanúsít érdeklődést az üzemi tanács munkája iránt. Azok aránya viszont, akik teljesen közömböseknek mutatkoznak a szakszervezet és az üzemi tanácsi válaszolók egybehangzó véleménye alapján sem több, mint 5, illetve 6 százalék (20. ábra.).



20. ábra:

**Milyen gyakran érdeklődnek a munkavállalók az üzemi tanácsok tevékenysége iránt?**

A valóság az, hogy a helyi szakszervezetnek nem áll érdekében, hogy az üzemi tanács nagyobb figyelmet kapjon a munkavállalók részéről. Egy párhuzamos érdekvédelmi csatorna megerősödése jelentősen lerontaná, a sok esetben amúgy sem erős szakszervezet pozícióit.

Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a munkavállalókkal való kapcsolattartás terén az üzemi tanácsok hátrányban vannak a szakszervezettel szemben. Nem rendelkeznek kiépített szervezeti struktúrával, amelyen keresztül elérhetnék a munkavállalókat. Ezért, ahol van szakszervezet, természetes, hogy az üzemi tanács a munkavállalókkal való kapcsolattartás és a velük való kommunikáció érdekében ráépül a szakszervezeti apparátusra. Ennek az a következménye, hogy felértékelődik a szakszervezet szerepe a munkavállalók szemében. Ezt bizonyítja, hogy arra a kérdésre, vajon a szakszervezet vagy az üzemi tanács kap-e nagyobb figyelmet a munkavállalók részéről, az első helyen a szakszervezet ismertségét említik a válaszadók.

Az üzemi tanácsok egy része viszont aktívan keresi a lehetőségeket arra, hogy tájékoztassák a dolgozókat, nyílt napokat szerveznek, gyűléseken adnak tájékoztatást. Alkalmazzák az információátadás írásos formáit is. Beszámoltak arról is, hogy a vállalat vagy a szakszervezet által kiadott újságokon, vagy az üzemi tanács által rendszeresen készített tájékoztatókon keresztül próbálják meg elérni a munkavállalókat. Azokon a munkahelyeken, ahol a korszerű technika ezt lehetővé teszi, a belső számítógépes hálózatot is felhasználják a kapcsolattartásra. A kérdőívben a válaszadók arról számoltak be, hogy az üzemi tanácsok munkavállalókkal való kapcsolattartásának leggyakoribb módja az üzemi tanács tag szóbeli tájékoztatója. Ez 45 százalékát teszi ki a válaszoknak. A második leggyakoribb válasz a személyes ismeretség által való tájékozódás, és csak harmadsorban említik a szakszervezetet, mint információs csatornát.

Mindebből az tűnik ki, hogy a munkavállalók üzemi tanács munkájával kapcsolatos informáltsága nagyon esetleges, legtöbbször kimerül abban, hogy a tanács tagjai közvetlen munkatársaikkal tartják a kapcsolatot, nincs a munkavállalók többségére kiterjedő intézményes formája. Hasonlóan esetleges a kapcsolattartás, amikor az üzemi tanácselnök jártában-keltében találkozik a munkavállalókkal és szót vált velük. Azoknál az üzemi tanácsoknál, amelyeknek a működése nem túlságosan eredményes, a kapcsolattartás egyedüli módjának a munkavállalókkal való személyes kontaktust nevezték meg. Feltételezhető, hogy ebben az esetben a sikertelen működés egyik oka a munkavállalókkal való kapcsolattartás elégtelensége. Az érintettség hiánya miatt a munkavállalók nem érdeklődnek az üzemi tanács munkájáról, így az végül légtüres térben, kontroll nélkül végzi munkáját. Tehát nem tölti be alapvető funkcióját, nem teremt intézményes lehetőséget a folyamatos párbeszédre a munkavállalók és a munkáltatók között.

A munkáltatók tájékozottsága e kérdésben mérsékeltnek látszik. A humánvezetők egy része úgy érzékeli, hogy megfelelő a kapcsolattartás, ugyanakkor az is elhangzott, hogy a munkahely meglévő információs csatornáit jobban fel kellene használnia az üzemi tanácsnak munkája megismertetésére.

Az interjúkérdésekre adott válaszokból az is nyilvánvalóvá vált, hogy a kapcsolattartás meghatározó momentum a tájékoztatás. Ugyanakkor kevés szó esett arról, hogy a tanács álláspontjának kialakításához, milyen módon igyekszik beszerezni a munkavállalói véleményeket. A rendelkezésre álló vélemények alapján összeálló kép lehangoló, mert eszerint a munkavállalók döntést megelőző megkérdezésére csak igen

ritkán kerül sor. Gyakori magyarázat, hogy az üzemi tanács tagokat szorítja az idő, ezért nehéz a munkavállalókat folyamatosan tájékoztatni, bevonni az üzemi tanács munkájába. További magyarázat lehet az is, hogy a tájékoztatáshoz szükséges média csak nagyon kevés esetben áll rendelkezésre. Az üzemi tanácsok 91 százalékának, a szakszervezetek 66 százalékának egyáltalán nincs sem hírlevele, sem egyéb intézményes eszköze, mellyel elérhetné a munkavállalókat.

### **5.1.1. Az üzemi tanácsok munkavállalókhöz fűződő kapcsolatának kvantitatív elemzése**

Számos kutató osztja azt a nézetet, hogy a munkavállalók többsége nem érdeklődik a felső szintű szervezeti döntésekben való részvétel iránt, amelyre egyébként a közvetett, tehát a képviseleti részvételi formák hivatottak. Blauner (1964) véleménye szerint az átlagos munkavállaló nem kíván osztozni a menedzsment felelőségében, hogy mit, mennyiért és honnan szerezzenek be, miképp tervezzék meg a terméket, milyen procedúra előzze meg a vásárlást, stb. Kivételt képez az, ha a döntés közvetlenül érinti az állását, a munkáját. A munkavállalók érdektelenségét a közvetett részvételi fórumok munkája iránt Emery és Thorsrud (1969) is megfigyelte. Ennek egyik okaként a közvetett részvételi intézmények és a munkavállalók közötti kapcsolat hiányát említik, nevezetesen, hogy gyakran semmilyen visszajelzés nem érkezik az ülésen történekről. Ezt a megfigyelést támasztja alá egy hollandiai kutatás is, mely szerint, amikor a munkavállalók nincsenek bevonva az üzemi tanács munkájába, hajlamosak kedvezőtlenül megítélni az egész részvételi intézményt. (Mulder 1971, Quint 1967, Van der Velden 1965) A másik magyarázatra Clyde Summers (1989) hívta fel a figyelmet, amikor azt állította, hogy az üzemi tanácsok munkavállalóktól való távolsága kevésbé fizikai, vagy az ismeret hiányán alapuló probléma, ez inkább a közös értékek, célok hiányából fakad. Egy jelentős tanulmányukban Müller-Jentsch (1986) azt közölték, hogy csupán a munkavállalók 35 százaléka volt elégedett a részvételi intézmény munkájával, a maradék 65 százalék elszigeteltnek, mellőzöttnek, vagy szimplán a menedzsment eszközének tekintette az üzemi tanácsot. Ezek a megfigyelések - azt feltételezem - a hazai körülményekre is érvényesek. Ez azonban bizonyításra szorul. Ezért a hazai üzemi tanácsok kommunikációs gyakorlatával kapcsolatosan hipotéziseket fogalmaztam meg, amelyek igazolásától azt remélem, hogy a hazai részvételi gyakorlat összehasonlíthatóvá válik a külföldi tapasztalatokkal. *A felhasznált változók jellemezése a mellékletben szereplő 22. és 23. táblában található.*

#### **A hipotézis és bizonyítása**

*A munkavállalók üzemi tanácsokkal kapcsolatos véleményére mindenekelőtt az a tény van hatással, hogy mennyire ismerik. Ezt számos tényező befolyásolhatja, azonban*

*az egyik legfontosabb, hogy kapnak-e tájékoztatást az üzemi tanácsok tevékenységéről, például van-e médiájuk, amellyel elérhetik a munkavállalókat. A másik tényező az üzemi tanács tevékenységével való elégedettség lehet. Ha elégedettek a munkavállalók, akkor jobban ismerik és ezáltal érdeklődnek is tevékenysége iránt. Az érdeklődést az is kiválthatja, ha a munkavállalókat bevonják az üzemi tanács döntéshozó munkájába. A szakszervezetek üzemi szintű beágyazottsága miatt az is feltételezhető, hogy a munkavállalók körében a szakszervezet ismertsége megelőzi az üzemi tanácsét. Minél nagyobb a szakszervezet szerepe az üzemi tanács tevékenységében, annál nagyobb az ismertsége az üzemi tanáccsal szemben.*

A fenti hipotézis megfogalmazása során számos feltételezéssel éltem. Ezeket sorra véve először azt vizsgálom, hogy az üzemi tanácsok és a szakszervezet ismertsége - az üzemi tanácselnököktől és a szakszervezeti válaszolóktól kapott válaszok alapján - milyen mértékben „jár együtt” az üzemi tanács tevékenységével kapcsolatos munkavállalói elégedettséggel. Ennek bizonyításához igénybe veszem az *mvelegut* változót, amely az üzemi tanács tevékenységével kapcsolatos munkavállalói elégedettséget tartalmazza, valamint a *kiism* változót, amely az említett két szervezet munkavállalók általi ismertségével kapcsolatos véleményeket foglalja magában. A vizsgálatba faktorváltozóként a válaszadók csoportkódját tartalmazó *sorsz2* változót is bevonom, így elkülöníthető az egyes válaszadó csoportok véleménye. A változók közötti függetlenségvizsgálat mind az üzemi tanácsi, mind a szakszervezeti véleményeket illetően szignifikáns értékeket mutatott. Az előbbi esetben a kni négyzet próba eredményeképpen  $p=0,000$ , a Cramer-féle asszociációs mérőszám:  $V=0,324$ , a szakszervezeti vélemények esetén a szignifikancia szintjére  $p=0,002$ , az asszociáció értékére:  $V=0,269$  adódott. A kereszttábla összefüggései alapján megállapítható, hogy az üzemi tanácsok munkavállalók általi ismertsége csak akkor éri el a szakszervezetek ismertségét, ha annak munkájával „teljes mértékben” elégedettek. A szakszervezet véleménye egyáltalán nem meglepő, úgy vélik, a munkavállalók minden esetben a szakszervezet tevékenységét ismerik jobban.

Más összefüggésben a szakszervezeti megkérdezettek a tájékoztatás fontosságát hangsúlyozva elismerték, hogy bizonyos esetekben az üzemi tanácsok munkavállalók általi ismertsége túlszárnyalhatja a szakszervezetét. A tájékoztatással való elégedettség mértékét tükröző *megftaj* változó, valamint a már említett *kiism* és a *sorsz2* változó



közötti kapcsolat szignifikánsnak ( $p=0,000$ ,  $V=0,339$ ) bizonyult. A változókból képzett keresztábra cellagyakoriságai alapján arra lehet következtetni, hogy abban az esetben, ha a munkavállalók megfelelő tájékoztatást kapnak az üzemi tanács munkájáról, akkor a két munkavállalói képviselői szervezet közül az üzemi tanács tevékenységét ismerik jobban, ellenkező esetben a szakszervezetét. Tehát megállapítható, hogy az üzemi tanácsok munkavállalókhöz fűződő viszonyának egyik kulcsa a kommunikációs tevékenység eredményességében rejlik. A gyakorlatban azonban az tapasztalható, hogy a gyenge színvonalú tájékoztatás következtében az üzemi tanács tevékenysége legtöbbször homályban marad a munkavállalók előtt.

A megfelelő tájékoztatás szolgálhatja az is, ha az üzemi tanácsok rendelkeznek valamilyen médiával. Azt feltételezem, hogy azok az üzemi tanácsok, amelyek rendelkeznek a munkavállalók elérését szolgáló médiával, vagyis intenzívebb kommunikációs stratégiát folytatnak, nagyobb ismertséget szereznek a munkavállalók körében. Ennek bizonyításához összefüggést kell találni a *mediaut* és a *kiism* változók között. A *mediaut* változó azokat a válaszokat foglalja magában, amelyeket azzal kapcsolatosak, hogy van-e az üzemi tanácsoknak médiájuk, a *kiism* változó pedig, hogy melyik szervezetet ismerik jobban a munkavállalók, a szakszervezetet vagy az üzemi tanácsot. A változók között szignifikáns összefüggés mutatkozott. Az üzemi tanácsí válaszolók esetében  $p=0,016$ ,  $V=0,291$ , a szakszervezeti véleményeket illetően pedig  $p=0,002$ ,  $V=0,332$ ) értékek adódtak. Az említett változókból képzett keresztábrából egyértelműen megállapítható, hogy abban az esetben, ha van az üzemi tanácsnak saját médiája, pl. hírlevele, akkor ismertsége elérheti a szakszervezetét, egyébként a szakszervezet az ismertebb a munkavállalók körében.

Látható, hogy a szakszervezetek ismertsége alaphelyzetben megelőzi az üzemi tanácsét. Ezt a helyzetet tovább erősíti az, ha a szakszervezetek elfoglalják az üzemi tanácsí helyeket, vagyis tagokat delegálnak az üzemi tanácsba. Ezt a feltételezést támasztja alá az üzemi tanácsok tagságának összetétele és ismertsége közötti összefüggés is. A hipotézis igazolásához az adatállományban szereplő *utjelol* és *kiism* változókat veszem igénybe. Az *utjelol* változó, amely az üzemi tanács összetételét mutatja, valamint a *kiism* változók kapcsolata a  $\chi^2$  próba alapján szignifikánsnak ( $p=0,000$ ,  $V=0,385$ ) bizonyult. A keresztábra cellagyakoriságai alapján egyértelműen megállapítható, hogy minél több az üzemi tanácsban a szakszervezeti jelölésű képviselő, annál inkább a szakszervezetet ismerik a munkavállalók.

Azt is feltételezem, hogy az üzemi tanácsok ismertsége és a tevékenysége iránti érdeklődés szorosan összefügg. Ezt az *erdekl* és a *kiism* változók kapcsolatán bizonyítom be. Az *erdekl* változó az üzemi tanácsok munkája iránti érdeklődés mértékét ötfokú skálán méri. Az üzemi tanácsi véleményeket figyelembe véve változók között szignifikáns ( $p=0,003$ ,  $V=0,274$ ) összefüggés mutatkozott, amely alátámasztja a feltételezést. A szakszervezet dominanciája ebben az összefüggésben is megmutatkozik. Ha a munkavállalók sem az üzemi tanácsot, sem a szakszervezetet nem ismerik, akkor az üzemi tanács munkája után sem érdeklődnek. A mindkét szervezetet - az üzemi tanácsot és a szakszervezetet - azonos mértékben ismerők az üzemi tanács tevékenysége iránt is érdeklődést tanúsítanak. Azok a válaszolók, akik „nagyon érdeklődnek” üzemi tanácsi munka iránt, mindkét érdekképviselői szervezetet, tehát a szakszervezetet és az üzemi tanácsot egyaránt jól ismerik. Azok többsége, akik „egyáltalán” nem érdeklődnek az üzemi tanácsok munkája iránt, azok a szakszervezetet ismerik jobban. Megállapíthatjuk, hogy a szervezetek ismertsége és az üzemi tanács tevékenysége iránt tanúsított érdeklődés között összefüggés van továbbá, hogy az üzemi tanács munkája iránti érdeklődés nem független a szakszervezet üzemi tanácsi szerepvállalásától.

Könnyen bizonyítható, hogy a munkavállalók üzemi tanács iránti érdeklődését mindenekelőtt az kelti fel, ha megfelelő tájékoztatást kapnak a testület munkájáról. Ehhez a munkavállalók üzemi tanács iránti érdeklődést tartalmazó *erdekl* változó és a tájékoztatás minőségével kapcsolatos véleményeket magában foglaló megfaj változók közötti összefüggés létezését kell hitelt érdemlően bizonyítani. Az említett változók közötti összefüggés szignifikánsnak bizonyult, mind az üzemi tanácsi ( $p=0,000$ ,  $V=0,311$ ), mind a szakszervezeti ( $p=0,000$ ,  $V=0,329$ ) válaszolók esetében. A változókból képzett keresztábra cellagyakoriságai azt mutatják, hogy minél jobb a tájékoztatás, annál gyakoribb, hogy a munkavállalók érdeklődést tanúsítanak az üzemi tanács tevékenysége iránt. A munkavállalók bevonása a döntéshozó munkába ugyancsak fokozhatja a munkavállalók érdeklődését az üzemi tanács iránt. Erről tanúskodik az *erdekl* és a *mvbevon*, változók felhasználásával készített keresztábra is. Ez utóbbi változó a munkavállalók bevonásának mértékével kapcsolatos véleményeket tartalmazza. A változók kapcsolata szignifikáns, mind az üzemi tanácsi ( $p=0,009$ ,  $V=0,241$ ), mind a szakszervezeti ( $p=0,000$ ,  $V=0,349$ ) válaszokat tekintve. A változók

közötti összefüggés alapján arra következtethetünk, hogy azok a munkavállalók, akiket bevonnak az üzemi tanács döntés-előkészítő tevékenységébe gyakrabban érdeklődnek a testület munkája iránt.

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a munkavállalók üzemi tanácsok munkája iránti érdeklődése függ annak ismertségétől, valamint a munkájával kapcsolatos elégedettségétől, amelynek alapja a megfelelő tájékoztatás és a munkájába való aktív bevonás. Az is megállapítást nyert, hogy a szakszervezet ismertsége általában megelőzi az üzemi tanácsét, főként, ha az üzemi tanács többségében vagy teljesen szakszervezeti kötődésű tagokból áll.

## 5.2. ÜZEMI TANÁCSOK ÉS SZAKSZERVEZETEK

Az üzemi tanácsok környezetét befolyásoló munkahelyi hatalmi erőter másik pólusát (a munkáltatói hatás mellett) a szakszervezetek jelentik. A munkahelyi érdekvédelem egyik meghatározó tényezője kétségtelenül a szakszervezeti mozgalom, amely az üzemi tanácsok működési feltételeinek alakulásában is többnyire meghatározó szerepet tölt be. Kevés üzemi tanács létezik szakszervezeti háttér nélkül. Ezért a szakszervezetek és az üzemi tanácsok kapcsolatának feltárása megkerülhetetlen, ha képet akarunk alkotni a munkavállalói részvétel alakulásáról. A két (munkavállalói) képviseleti intézmény kapcsolatának elemzése ugyanakkor a munkahelyi hatalmi erőter működésének néhány elemét is megvilágítja.

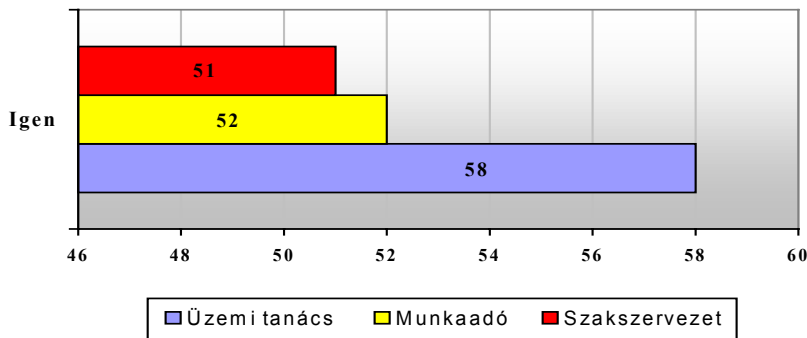
Azt feltételezzük, hogy a szakszervezet számára az üzemi tanáccsal való együttműködés lehetőség, amelynek révén (többlet) szervezeti erőforrásokhoz, pl. információhoz jut, ugyanakkor kényszerűség is, amennyiben a részvételi intézmény reális alternatívát jelent a munkáltató számára más, legitim munkavállalói képviselőkkel való együttműködésre. A szakszervezetekkel való együttműködés ugyanakkor számtalan előnnyel jár az üzemi tanácsok számára is. Az alábbiakban az üzemi tanácsok és szakszervezetek egymásrautaltságának hajtóerőit, előnyeit, hátrányait, a kooperációban rejlő erőforrásokkal való gazdálkodás módjait vesszük szemügyre. Továbbá arról is szólnunk: milyen technikák léteznek a hatalmi erőter redukciójára, a szakszervezetek számára nem kívánatos hatalmi aspirációk semlegesítésére.

### 5.2.1. Az üzemi szakszervezetek jellemzése

Abból a sajátosan magyar helyzetből indulunk ki, hogy a szakszervezetek hagyományosan erős pozícióval bírnak munkahelyi szinten, másutt, így helyi vagy ágazati szinten viszont gyenge a helyzetük. Ez különösen igaz volt a '90-es évek elejére, amikor is a rendszerváltást követően, 1992-ben hirtelen, minden előzetes tapasztalat nélkül bevezették az üzemi tanácsok rendszerét. Minthogy az üzemi tanácsok is vállalati szinten működnek, ezért a szakszervezetek kezdetben saját pozíciójukat látták komoly veszélyben. A szakszervezeteket az is aggasztotta, hogy a részvételi fórumok sikere következtében bizalom alakul ki a munkavállalók és a vezetők között, amely alááshatja a kollektív érdekvédelembe vetett dolgozói hitet. Ezt erősíti az is, hogy a munkahelyi

jóléti alap felhasználásával kapcsolatos döntések kikerültek a szakszervezetek kezéből. Ennek következtében a munkavállalókban az a kép alakulhat ki, hogy a szociális juttatások az üzemi tanácshoz kötődnek, ami a felerősíti a szakszervezetekben a félelmet, hogy érdektelenné válnak a munkavállalók számára. E mellett az is problémát okozhat, ha a participációs fórumoknak olyan problémákat is sikerül megoldaniuk, amelyekkel kapcsolatban a szakszervezetek tehetetlenek voltak. Ennek lehetőségét az üzemi tanácsi válaszadók 16 százaléka erősítette meg. A szakszervezetek attól tartanak, hogy felbomlik duális szerepvállalásuk a munkahelyen, csökken a jelentőségük, amelynek következtében elvesztik a munkavállalók képviseleti monopóliumát. Az idő ugyan némileg mérsékelte az üzemi tanácsokkal kapcsolatos gyanakvást, ám a szakszervezetek a mai napig riválist látnak az üzemi tanácsban. A gyanakvás fennmaradását mutatja az is, hogy a szakszervezeti válaszolók egy jelentős csoportja, 44 százaléka szerint az üzemi tanácsok bevezetésének elsődleges célja a szakszervezet pozíciójának gyengítése, illetve a munkahelyről történő eltávolítására tett kísérlet volt, a kiegyensúlyozottabb munkaadói-munkavállalói kapcsolatokra való törekvést, mint okot csak másodsorban említik. Ezzel szemben az üzemi tanácsi vélemények a kiegyensúlyozottabb munkaadói-munkavállalói kapcsolatokra való törekvést tartják a legfontosabbnak a kérdőívre adott válaszaikban, és csak a munkavállalói érdekek jobb érvényre jutását követően harmadikként említik a szakszervezet meggyengítésére tett kísérletet, mint célt.

Számos interjúban történt említés arról, hogy az üzemi tanácsok és a szakszervezetek (valamint az üzemi tanácsban tisztséget viselő szakszervezeti tagok) szerepe közötti tisztázatlan viszony még mindig az egyik legjelentősebb akadály a munkavállalói részvétel továbbfejlődése szempontjából. A szakszervezetek célja ugyanis hagyományosan „tagjaik érdekvédelme”. Az üzemi tanácsok céljával, szerepével kapcsolatosan azonban nem kaptunk egyértelmű válaszokat, sok bizonytalanság volt tapasztalható a válaszokban. A munkaadói (52 %) és az üzemi tanácsi (58 %) válaszolók csekély többsége mondta, hogy a participációs intézmény szerepe más, mint a szakszervezetek érdekvédelmi tevékenysége. A szakszervezeti válaszadók hasonló arányokról számoltak be, csupán 51 százalékuk ítélte eltérőnek a két intézmény funkcióját. (21. ábra.)



21. ábra:

### Van-e különbség az üzemi tanács és a szakszervezet funkciója között?

Valójában mindez a következő sajátosan magyar helyzetről árulkodik: a szakszervezetek egy része nem támogatja az üzemi tanácsok szerepének megerősödését, mert véleményük szerint azok korlátozták a szakszervezetek befolyását. Azonban mára ez a kép differenciáltabb lett, a hátrányok mellett az új helyzet előnyei is megmutatkoztak, felismerték az együttműködés a szakszervezet számára is előnnyel járó jelentőségét. Az azonban tény, hogy az üzemi tanácsok helyzetét máig hatóan és alapvetően meghatározza az, hogy mi a viszonyuk a helyi, üzemi szakszervezetekhez.

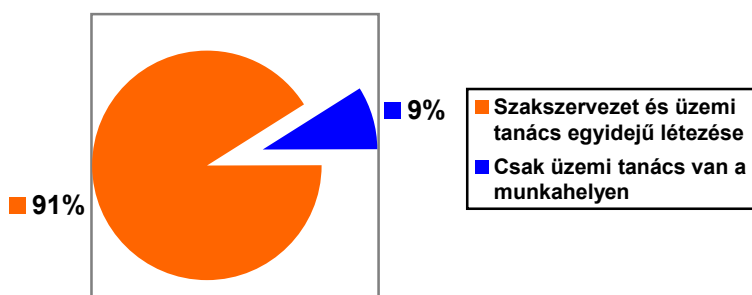
Felmérésünk szerint a vállalatok 47 százalékában működik szakszervezet, magyar tulajdonban lévő vállalatok esetében ez 75 %, külföldi tulajdon esetén 25 %. Ez a tény nyilvánvalóan hatással van az üzemi tanácsok létre és működésére egyaránt. Az ismert feszültségek ellenére a megkérdezettek többsége mégis azt állította, hogy alig van olyan üzemi tanács Magyarországon, ahol a tanács tagok között ne lenne szakszervezeti tag. Ezt a statisztikai adatok is alátámasztják. A visszaküldött adatlapokon 1275 üzemi tanácsról kaptunk tájékoztatást, ebből 1161 esetben volt egyidejűleg szakszervezet is a munkahelyen, tehát elmondható, hogy az esetek 9 százalékában létezik üzemi tanács szakszervezeti támogatás nélkül is. Ugyanakkor az is figyelemre méltó, hogy munkahelyek 8 százalékában nincs üzemi tanács annak ellenére, hogy létezik szakszervezet a munkahelyen. (4.tábla és 22. ábra.)

		Üzemi tanács %	
		Nincs	Van
Szakszervezet %	Nincs	43	9
	Van	8	40

N=2492

4. tábla:

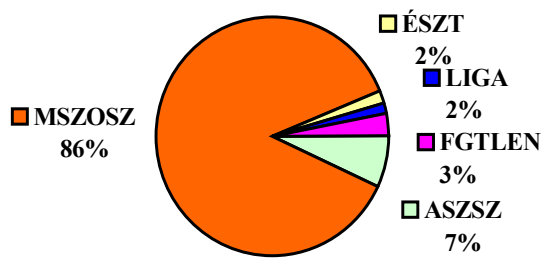
Az üzemi tanácsok és a szakszervezetek megoszlása az ötven fő feletti létszámú vállalkozásokban



22. ábra:

Az üzemi tanácsok és a szakszervezetek egyidejű létezése

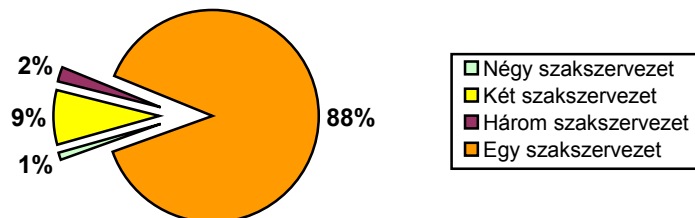
A részvételi intézmények és a szakszervezetek kapcsolatát tovább bonyolítja a munkahelyeken megvalósuló szakszervezeti pluralizmus is, amely minden bizonnyal hatással van az üzemi tanácsok működésére, összetételének alakulására. A helyi szakszervezetek konföderációhoz való tartozását a sokszínűség és a megosztottság jellemzi. A szakszervezeti válaszadók konföderáció szerinti megoszlását a 23. ábra szemlélteti.



23. ábra:

#### A munkahelyi szakszervezetek megoszlása konföderációhoz való tartozás alapján

A szakszervezeti sokszínűség feltételezhetően bonyolultabbá teszi a munkavállalói részvételi fórumok, többek között az üzemi tanácsok és az érdekvédelmi szervezetek együttműködését. Különösen akkor, ha az üzemi tanácsok zavartalan működése érdekében koordinációra van szükség a munkavállalók képviselői között. A felmérés alapján egyébként kisebbséget alkotnak (12 %) azok a cégek, ahol több szakszervezeti szövetséghez tartozó szakszervezet működik. (24. ábra.)



24. ábra:

#### Az ötven főnél több munkavállalót foglalkoztató munkahelyek megoszlása a szakszervezetek száma szerint

Ott, ahol a szakszervezeti pluralizmus következtében több munkavállalói érdekképviselői szervezet jött létre, előfordul, hogy verseny alakul ki a szakszervezetek között egyrészt az üzemi tanácsi tagságért, másrészt az üzemi tanácsban magában is. Az új szakszervezeteknek a régebbi szakszervezetekkel szemben kell indulnia.



Következésképpen a szakszervezetek szinte arra kényszerülnek, hogy „helyet harcoljanak ki jelöltjeiknek az üzemi tanácsban”. Amellett, hogy a szakszervezetek vállalati szinten riválist láttak az üzemi tanácsban, a Munka Törvénykönyve külön rendelkezése szerint be is kellett küzdeniük magukat az üzemi tanácsba, ez számos szakszervezeti vezetőben tovább fokozza az amúgy is meglévő ellenérzéseket. Az ún. „representativitás követelménye” (29. cikk) megállapítja, hogy „representatívnak azt a szakszervezetet kell tekinteni, amelynek jelöltjei az üzemi tanácsi választáson a leadott szavazatok legalább tíz százalékát megszerzik, illetve abban az esetben, ha „a munkáltató azonos foglalkozási csoporthoz (szakmához) tartozó munkavállalóinak legalább kétharmada a tagja”. A szakszervezet számára tehát az a legjobb és legkönnyebb módja annak, hogy reprezentatív lehessen és így a kollektív szerződési tárgyalásokban részt vehessen, ha a lehető legtöbb jelöltjét sikerül beválasztatnia az üzemi tanácsba. Az ún. hagyományos szakszervezetek, amelyek a régi szakszervezetek átalakulásával jöttek létre (88 %) igyekeztek az üzemi tanácsokon keresztül megőrizni pozíciójukat, - amely egyébként sikerült is - az újonnan alapított, ún. alternatív szakszervezetek (12 %) pedig trójai falóként használták az üzemi tanácsot a hatalomhoz vivő úton (Kisgyörgy Sándor). Sokan osztják azt a véleményt, hogy az üzemi tanácsi választás és a helyi szakszervezetek reprezentativitás mérésének összekapcsolása az üzemi tanács alapfunkcióját tette tönkre azzal, hogy versenyhelyzetet teremtett a szakszervezetek között a tagság megszerzéséért, valamint az üzemi tanács működése során, a különböző szakszervezeti háttérű üzemi tanács tagok között. Ennek következtében jelentős érdekellentétek feszülnek az üzemi tanácsban belül is, sok esetben a testületet maga ellen fordítja a saját tagsága. Így nem ritka, hogy az együttműködés fóruma helyett harci tereppé válik az üzemi tanács.

E versenyhelyzet negatív hatásait a szakszervezeti vélemények is alátámasztják. A szakszervezetek közötti viszonyról meglehetősen szélsőséges képet festettek az interjúk. Vannak munkahelyek, ahol kiépített, rendszeres koordináció van a szakszervezetek között. Ez azonban önmagában még nem akadályozza meg az esetleges konfliktusokat. Más esetekben a szakszervezeti elnökök évek óta tartó, rendszeres konfrontációról számoltak be, ami megnehezíti az érdekszervezetek közötti egyeztetést.

A megkérdezett *szakszervezeti vezetők* - függetlenül attól, hogy náluk egy, vagy több szakszervezet működik-e - egységesen úgy nyilatkoztak, hogy a munkavállalók érdekképviselője szempontjából inkább hátrányos, mint előnyös, ha több szakszervezet

van a munkahelyen. A legtöbben ezt azzal indokolták, hogy így megosztott a képviselet, pedig az egységes szakszervezet hatékonyabb érdekvédelmet lenne képes ellátni. Szerintük a munkavállalói csoportok között nincsenek olyan eltérő érdekek, amelyeket ne lehetne integrálni egy szakszervezeten belül.

Sajátos aspektusból ugyan, de a munkáltatói képviselők is a szakszervezeti pluralizmus ellen szóltak. Az érintett munkahelyek humán vezetői nem tartják jónak ezt a helyzetet. Mint elmondták nem csak azért, mert ez nehezíti a munkájukat, hanem mert így nem tartják hatékonnak az érdekegyeztetést. A munkáltatók hangsúlyozták, hogy ez egyébként a szakszervezetek ügye, amit nem kívánnak befolyásolni.

Mindezek alapján érthető, hogy a szakszervezeti válaszolók többsége (54 %) és az üzemi tanácsok elnökeinek többsége (58 %) is az üzemi tanácsi választások és a szakszervezeti reprezentativitás mérésének szétválasztását követelik.

### 5.2.2. A szakszervezeti pluralizmus következményei (kvantitatív elemzés)

Az üzemi tanácsok működése megértésének egyik kulcsa a szakszervezetekkel való viszonyuk tisztázásában rejlik. A szakszervezetek számára az üzemi tanács nem csupán a munkavállalói részvétel intézménye, amelyet ellenőrzésük alá kell vonniuk, hanem a „transzmissziós szíj” a menedzsmenttel való érintkezés, kapcsolatfelvétel érdekében. Egy olyan érdekképviselői csatorna, amelyre csak akkor van igény a szakszervezet részéről, ha nem válik a szakszervezet alternatívájává. Ennek megakadályozása érdekében a szakszervezetek elfoglalták az üzemi tanácsi képviselői helyeket. Ez a stratégia azonban csak akkor működik, ha konszenzus van a munkahelyi szakszervezetek között (amennyiben több is van). Ezt támasztják alá a nemzetközi tapasztalatok is. Albeda (1977) szerint a részvétel intézményesülésének előfeltétele az, hogy a szakszervezetek a munkahelyen egyetlen szervezetbe tömörüljenek, vagyis ne legyenek megosztottak. Egy erős, centralizált szakszervezet üzemi, és országos szinten egyaránt képes nyomást gyakorolni tárgyalópartnereire a részvételi mechanizmus működtetése érdekében. Ellenkező esetben tág tere nyílik a munkavállalónak az egyes érdekképviselői szervezetek közötti manőverezésre. Ebből a gondolatkörből kiindulva az alábbi hipotézis bizonyítására tesztek kísérletet. *A felhasznált változók jellemzése a mellékletben a 24. és a 25. táblában található.*

#### A hipotézis és bizonyítása

*A munkahelyi szakszervezeti pluralizmus gyengíti a munkavállalói érdekvédelem hatékonyságát, mert a szakszervezetek közötti konfliktusok kialakulása lehetőséget teremt a munkáltató számára a szakszervezetek közötti kapcsolatokba való beavatkozásra.*

A hipotézis igazolásához azt kell bebizonyítanom, hogy amennyiben több szakszervezet létezik egy adott munkahelyen, az lehetőséget teremt a munkáltató számára a szakszervezetek és az üzemi tanácsok ügyeibe való beavatkozásra. Úgy vélem, az a feltételezés nem szorul magyarázatra, hogy ennek következtében romlik az érdekképviselői munka hatékonysága. Mindenekelőtt nézzük meg, hogy van-e összefüggés a szakszervezetek száma és a közöttük lévő konfliktusok között. Ehhez a

**terhel\*hanyszak** változópár közötti összefüggést vizsgálom meg. A **terhel** változó tartalmazza a szakszervezetek közötti nézeteltérések létezésével kapcsolatos válaszokat, a **hanyszak** változó, pedig a munkahelyen működő szakszervezetek számáról ad tájékoztatást. A változók közötti függetlenséget a megfigyelt ( $p=0,000$ ,  $V=0,793$ ) szignifikancia szint miatt el kell vetni. Észre kell venni azt is, hogy a szakszervezeti megkérdezettek véleményében nagyon erős összefüggés van a két változó között. A kereszttábla cellagyakoriságai alapján megállapítható, hogy a munkahelyen tevékenykedő szakszervezetek számának növekedésével gyakoribbá válnak a szakszervezetek közötti nézeteltérések is. Ezt az összefüggést a **szakvisz** és a **hanyszak** változók kapcsolatában is megfigyelhetjük. A **szakvisz** változó a szakszervezetek közötti viszonyra adott válaszokat tartalmazza három válaszkategóriában: versengő, együttműködő vagy „nem állnak szóba egymással”. A változók között szignifikáns ( $p=0,024$ ,  $V=0,501$ ) összefüggés mutatkozott. E változópárra is a szoros kölcsönhatás a jellemző! A változókból képzett kereszttáblából az olvasható ki, hogy két szakszervezet esetén az együttműködés a gyakoribb, azonban ennél több munkahelyi szakszervezet esetén a köztük lévő viszony eltolódik a versengés felé.

Megfigyelhető az is, hogy abban az esetben, ha az egyik szakszervezet jobb viszonyt ápol a munkáltatóval, mint a másik, akkor ez gyakoribbá teszi közöttük a nézeteltérést. Ez semmiképpen nem válik előnyére a munkahelyi szakszervezeteknek, különösen akkor nem, ha e mögött a munkáltató taktikája húzódik meg. Az összefüggést a **terhel\*kedvszak** változók mutatják. A **kedvszak** változó azokat a véleményeket gyűjti össze, amelyek azzal kapcsolatosak, hogy van-e a munkahelyen a munkáltatóhoz „közelebb álló” szakszervezet, amellyel a munkáltató jobb viszonyt ápol. A változók nem függetlenek egymástól, a  $\chi^2$  próba eredményeképpen a véletlen valószínűsége, mint alternatív magyarázat:  $p=0,043$ ,  $V=0,478$ . A kereszttábla cellaértékei alapján megállapítható, hogy gyakoribb a szakszervezetek közötti nézeteltérés, ha van a munkáltatóhoz „közelebb álló” szakszervezet.

A munkáltatók számára a szakszervezetek közötti viszonyba való beavatkozásra az szolgáltat okot, ha a konfliktusban álló felek vitáikba „döntőbíróként” bevonják a munkáltatót is. Erre is van bizonyíték az adatállományban. A **dontobir\*terhel** változók között szignifikáns ( $p=0,004$ ,  $V=0,346$ ) összefüggés volt tapasztalható. A **dontobir** változó azokat a válaszokat foglalja magában, amelyek a munkáltató

döntőbíráskodásának gyakoriságával kapcsolatosak, a **terhel** változó pedig azokat, amelyek a szakszervezetek közötti konfliktus létezésével kapcsolatosak. A keresztábla alapján kijelenthető, hogy ahol gyakoribb a nézeteltérés a munkahelyi szakszervezetek között, ott gyakoribb az is, hogy a munkáltatót döntőbíróként bevonják konfliktusaik megoldásába.

Az üzemi tanácsi vélemények többsége szerint a szakszervezetek közötti konfliktusok hátráltatják a munkáltató eredményességét is. Ez lehet az egyik magyarázata annak, hogy a munkáltató miért avatkozik a felek konfliktusába. Az említett összefüggés megfigyelhető a **szakbefo** és **terhel** változók kapcsolatában. A **szakbefo** változó a szakszervezet munkáltatóra gyakorolt hatásával összefüggő üzemi tanácsi véleményeket foglalja magában. A két változó között szignifikáns, erős ( $p=0,021$ ,  $V=0,554$ ) kapcsolat mutatkozott. A keresztáblából egyértelműen megállapítható, hogy amennyiben nincs a szakszervezetek között nézeteltérés, gyakoribb, hogy pozitív hatást gyakorolnak a munkáltató tevékenységére.

A szakszervezetek közötti konfliktusok másik következménye az lehet, hogy a munkáltatót arra készíti, ha teheti, tárgyalópartnerként a konfliktus-mentesebb szervezetet, az üzemi tanácsot részesítse előnyben. A munkáltatói válaszok alátámasztják ezt a megfigyelést. A kérdőívre adott válaszaikban a többségük kijelentette, hogy az üzemi tanáccsal „könnyebben szót ért”, mint a szakszervezettel. Ez az összefüggés jól látszik a **konysz\*utjelol** változók kapcsolatában. A **konysz** változó az azzal kapcsolatos válaszokat tartalmazza, amelyek a „kivel lehet könnyebben szót érteni” kérdésre érkeztek. Az **utjelol** változó az üzemi tanács tagok megoszlást rögzíti aszerint, hogy szakszervezeti, vagy független képviselőként vesz-e részt az üzemi tanács munkájában. A keresztáblából megállapítható, hogy az üzemi tanácsokkal minden körülmények között könnyebben szót ért a munkáltató. A munkáltató preferenciáját egyértelműen jelzi az a megfigyelés is, hogy a szakszervezeti jelölésű tagok számának csökkenésével egyre jobb partnerré válik az üzemi tanács a munkáltató számára.

Összefoglalva az eredményeket megállapítható, hogy a szakszervezeti pluralizmus növeli a szervezetek közötti konfliktus kockázatát (gyakoriságát), amely bizonyos esetekben lehetőséget teremt a munkáltató számára, hogy beavatkozzon a közöttük lévő viszonyba. Ez azzal a következménnyel járhat, hogy a preferáltabb szakszervezet

előnyösebb tárgyalási pozícióba kerül a munkáltatóval való tárgyalások folyamán, ami csak tovább mélyíti a szakszervezetek közötti konfliktust.

### **5.2.3. A szakszervezetek és az üzemi tanácsok viszonya a gyakorlatban**

A szakszervezetek üzemi tanácsokkal kapcsolatos ellenérzéseit az is táplálja, hogy '92-ben olyan intézményt hoztak létre, amely a vállalatnál dolgozó összes alkalmazott munkavállalói részvételéről gondoskodik. Összehasonlítva a korábbi munkahelyi pozícióikkal, amikor még egyedül a szakszervezet volt hivatott a munkavállalók képviselésére, ez nyilvánvalóan jelentős térvessztést jelentett a számukra. Erre adott válaszreakciónak tekinthető az a lépés - amelyről az interjúkérdésekre adott válaszokban is nagyon erős hangsúllyal szóltak -, hogy a szakszervezetek által jelölt üzemi tanács tagok leginkább „a szakszervezeti tagok érdekvédelmét tartják szem előtt”, nem pedig a „munkavállalói részvételt és konzultációt”. Miután az üzemi tanácsokba megválasztott szakszervezeti jelöltek száma meglehetősen magas, ez a tény nyilvánvalóan befolyást gyakorol a munkavállalói részvétel helyzetére. A túlzott szakszervezeti szerepvállalás azzal a kockázattal jár, hogy konfrontatív irányba tolhatja el az üzemi tanács működését, megakadályozva azt, hogy eleget tegyen alapfunkciójának, nevezetesen, hogy intézményes keretet biztosítson a munkaadóval való konszenzuson alapuló együttműködésnek.

Könnyen belátható, hogy a szakszervezetek érdekei azt kívánják meg, hogy uralják az üzemi tanácsot, amelyre megvan a lehetőségük, amennyiben tagokat küldenek a testületbe. Ennek azonban az a veszélye, hogy az üzemi tanács könnyen a szakszervezet hatalmi terepévé válhat. Korábbi (Makó Cs. – Novszáth Á.(2000)) vizsgálatok igazolták ezt a feltételezést, amikor arról számoltak be, hogy az üzemi tanácsok helyeinek 95%-át szakszervezeti tagokkal töltik be. Jelen felmérés keretei között megkérdezett üzemi tanácselnökök ennél kisebb arányról tettek említést. Csupán 30 százalékuk mondta azt, hogy a munkahelyükön lévő üzemi tanács teljesen szakszervezeti tagokból áll, további 40 százalékuk pedig azt, hogy nem teljesen, de a tagok többségét szakszervezeti tagok adják. A fennmaradó 30 százalékon a többségi független és a teljesen független üzemi tanácsok osztoztak.

Az üzemi tanácsok és a szakszervezetek közötti szervezeti összemosódás ellenére sem lehet egyenlőségjelet tenni a két szervezet közé. Ezzel a nyilvánvaló ténnyel a

megkérdozettek többsége is tisztában volt. Az üzemi tanácsok és szakszervezetek érdekképvisellete közötti különbséget a válaszolók többsége a jogosítványok eltérésében és a szakszervezet nyomásgyakorló képességében látja. A szakszervezetet konfrontatívabbnak, az üzemi tanácsot a munkáltatóval együttműködőbbnek vélik. A szakszervezetek és a munkáltató kapcsolatában az érdekkülönbségek a meghatározóak. Az üzemi tanács az érdekezozonosságok alapján együttműködőbb a munkáltatóval, és a kellemetlen munkáltatói döntéseket is képviselnie kell, állítják. Többen ezt úgy fogalmazták meg, hogy a szakszervezet a munkaharc, az üzemi tanács a munkabéke intézménye. A jogosítványok közötti különbségtételnél elsősorban a szakszervezetek erősebb jogosítványait hangsúlyozták, szemben az üzemi tanács gyengének vélt véleményezési jogával.

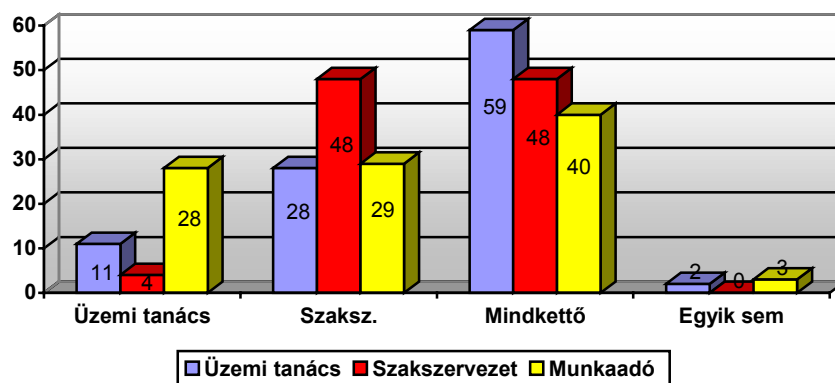
Voltak, akik a különbséget a jogok eltérő tartalma alapján fogalmazták meg. Az üzemi tanácsok szerepét a szociális, jóléti ügyekben, a szakszervezetekét a bérharcban emelték ki. A különbségeknél említették még, hogy a szakszervezet csak a tagjait képviseli, a tanács minden munkavállalót, valamint, hogy a szakszervezeti szervezkedés túlnyúlik a munkahelyen. Megfogalmazódott olyan vélemény is, hogy míg a szakszervezet saját tagsággal és intézményi háttérrel rendelkezik, addig az üzemi tanács beágyazódik a társaság szervezetébe. A szakszervezeti vezetők többsége annak a véleményének adott hangot, hogy az üzemi tanács gyenge jogosítványaival nem menne semmire, ha nem lenne mögötte a szakszervezet.

A munkáltatók egy része alapvetően tisztában van a két testület tevékenységének különbségével, de esetenként találkoztunk meglepően nagy tájékozatlansággal is, mikor is a humán vezetők keverték az üzemi tanácsi és a szakszervezeti jogosítványokat. A válaszaikban alapvetően a saját gyakorlatuk alapján fogalmazták meg a különbségeket. Azokon a munkahelyeken, ahol a testületek között nagy a személyi átfedés, továbbá az üzemi tanács elnöke és a szakszervezet vezetője azonos személy, a munkáltatók nem látnak különbséget a két intézmény tevékenységében. Ilyen esetekben úgy érzik, hogy az üzemi tanács munkáját is alapvetően a szakszervezet határozza meg. Nem tartják jónak az ilyen mértékű összefonódást.

Említésre méltó egy zöldmezős beruházás esete, ahol nem működik szakszervezet. Itt az üzemi tanács elnöke és a munkáltató képviselője egybehangozóan fogalmazták meg, hogy a szakszervezetek abban is különböznek az üzemi tanácsoktól, hogy egy külső, ágazati érdeket is megjelenítenek, amely nem azonos a helyivel. A vezetés úgy

ítéli meg, hogy az üzemi tanács jobban átérzi a valódi problémákat, könnyebb együttműködni vele.

A szakszervezet munkahelyi munkaügyi kapcsolatok alakításában játszott elsődleges szerepét alátámasztják azok a válaszok is, amelyet a két testület, az üzemi tanács és a szakszervezet közötti rangsorral kapcsolatosan feltett kérdésekre érkeztek. A válaszolók többsége igyekezett megkerülni a kérdést: azt állították, hogy e tekintetben mindkét szervezet egyaránt fontos, hogy döntő fontosságú kérdésekben rendszerint azonos a szakszervezet véleménye az üzemi tanáccsal. Ennek ellenére nem férhet kétség ahhoz, ezt a szakszervezeti, az üzemi tanácsi képviselők, valamint a munkáltatói válaszolók egyaránt megerősítették, hogy a szakszervezet elsőbbséget élvez, amikor munkavállalói érdekvédelemről van szó. Figyelemreméltó, hogy a munkáltatók véleményében alig tapasztalható eltérés az üzemi tanács valamint a szakszervezet érdekvédelmi tevékenységének megítélése között. Az is szembetűnő, hogy az üzemi tanács érdekvédelmi tevékenységét a szakszervezetek nem tartják sokra, csupán 4 százalékuk állította, hogy az üzemi tanács a legfontosabb érdekvédelmi intézmény. Ezzel szemben az üzemi tanácsi válaszadók 28 százaléka hangsúlyozta a szakszervezet elsőbbségét. Az azonban mindenképpen pozitívum, hogy csak minimális, 1-3 százalék között volt azoknak az aránya, akik alapjaiban kérdőjelezték meg a két testületnek a munkavállalói érdekek megjelenítésében játszott szerepét, vagyis azt állították, hogy e tekintetben egyik sem fontos intézmény. (25. ábra.)

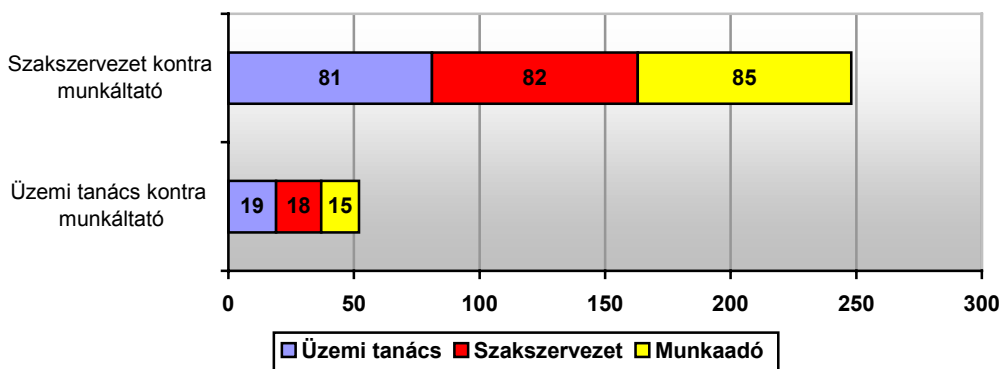


25. ábra:

**Melyik szervezet fontosabb a munkavállalói érdekvédelem szempontjából?**



A szakszervezet és az üzemi tanács közötti kapcsolat szoros volta ellenére sem lehet egyenlőségjelet tenni a két testület közé. Jelentős eltérés mutatkozik a tekintetben is, hogy milyen a viszonyuk a munkáltatóval. A szakszervezeti, az üzemi tanácsi és a munkáltatói véleményekből egyöntetűen látszik, hogy az üzemi tanács kevésbé konfliktusos testület, mint a szakszervezet, még akkor is, ha a tagok többsége, mint azt korábban láttuk, szakszervezeti képviselő. A kérdőívre adott válaszokból kiderült – és ezzel mindhárom válaszadó típus egyetértett –, hogy a menedzsmenttel való együttműködés során a szakszervezetek konfliktusainak száma négyszerese az üzemi tanácsokénak, tehát az üzemi tanácsoknak súrlódásmentesebb a viszonyuk a munkáltatóval, mint a szakszervezeteknek. (26. ábra.)



26. ábra:

#### A munkáltatóval való konfliktusosság értékelése

Már korábban említettük, hogy a szakszervezetek igen vegyes érzelmekkel fogadták az üzemi tanácsok megjelenését a magyar munkaügyi kapcsolatok rendszerében. A mai napig vannak fenntartásaik létezésüket illetően. Mára azonban kiderült: egymásra vannak utalva. A két intézmény szimbiotikus kapcsolata – amely feszültségektől sem mentes - változatos viszonyban ölt testet. E sajátos kapcsolati rendszer tanulmányozása alapvető információval szolgál a munkahelyi szintű érdekvédelem sajátosságainak megértéséhez. A szakszervezetek és az üzemi tanácsok együttműködése a megkérdezettek egybehangzó véleménye szerint mindkét szervezet számára gyümölcsöző. A válaszokból az derül ki, hogy a többség szerint az elmúlt majd' egy évtizedben bizonyos munkamegosztás alakult ki a szakszervezetek és az üzemi tanácsok között, erről számolt be az üzemi tanácsi válaszadók 52, a szakszervezeti megkérdezettek 56 százaléka. Ez utóbbiak 32 százaléka szerint ez egyrészt azzal az előnnyel járt, hogy ezáltal közvetlen kapcsolatot tarthattak fenn a munkavállalókkal,

másrészt, ezt 25 százalékuk állította, így hozzájutottak a működésükhöz nélkülözhetetlen információkhoz. További 28 százalékuk vélte úgy, hogy ennek eredményeképpen hatást gyakorolhattak a vállalati munkaügyi kapcsolatokra. Végül az sem mellékes, hogy 15 százalékuk szerint ez a lépés elősegítette a szakszervezet benntartását a munkahelyen.

Mindezek alapján nyilvánvaló, hogy a szakszervezetek és az üzemi tanácsok közötti esetleges feszültségek ellenére kölcsönösen hasznos együttműködés alakult ki. Ezt az interjúk is megerősítették. Arról szinte minden interjúalany beszámolt, hogy valamilyen együttműködés, egyeztetés van a testületek között. Ennek formái azonban az egyes munkahelyeken nagyon eltérőek.

Azok közül, akik az együttműködésre nemleges választ adtak, a legtöbben ezt azzal indokolták, hogy a két testület közötti személyi átfedések miatt nincs szükség az együttműködésnek valamilyen szervezett formájára. Az üzemi tanácselnökök 35 százaléka az együttműködés formájának a testületek közötti átfedést jelölte meg. Néhány esetben ez olyan formában valósul meg, hogy a két testület együtt ülésezik, tárgyal a munkáltatóval, tehát a tevékenységük egybeolvad. Az esetek 40 százalékára az jellemző, hogy szinte teljesen azonos személyekből áll a két testület. Ilyen esetekben a témák tartalma határozza meg, hogy a szakszervezeti jelölésű üzemi tanács tagok milyen minőségükben vesznek részt a munkáltatóval folytatott tárgyaláson.

Azokon a munkahelyeken, ahol elkülönül egymástól az üzemi tanács és a szakszervezeti testület, az együttműködésnek lazább és szorosabb formái is megtalálhatók. Két központi üzemi tanáccsal működő cégnél, ahol több szakszervezet működik, az együttműködés jellemző formája az időnkénti információcsere, illetve, egy-egy esetben, az egyeztetett fellépés. Nincs egyeztetett stratégia vagy szervezett együttműködés, a kapcsolat alapvetően a szakszervezeti tisztséggel is rendelkező üzemi tanács tagokra épül.

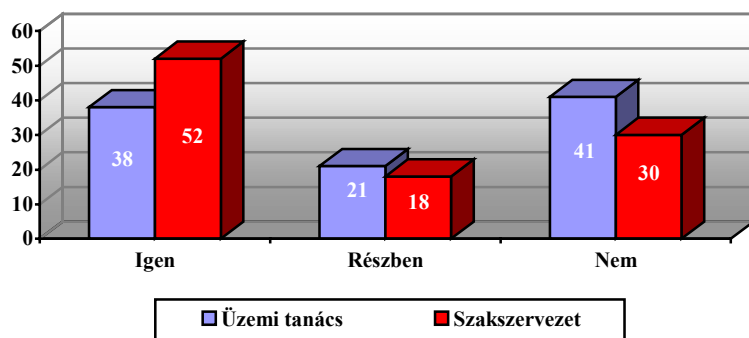
Két nagy cég esetében számoltak be az üzemi tanácselnökök és a szakszervezeti vezetők arról, hogy náluk kiépített, rendszeresen működő egyeztetési rendszer van. Mindkét munkahelyen több szakszervezet működik és az üzemi tanács minden szakszervezettel kooperál. A legszorosabb együttműködést mindkét helyen a legnagyobb létszámú szakszervezettel alakították ki. Az egyik esetben a koordináció intézménye a szakszervezetek által létrehozott egyeztetési fórum. Ezeken a helyeken az

együttműködés már stratégiai elemekre is kiterjed. Két kisebb munkáltatónál, az interjúalanyok beszámolója szerint, lényegében minimális az együttműködés, legfeljebb az információk kicserélésére terjed ki.

A *szakszervezeti vezetők* többségének véleménye szerint is elsősorban az üzemi tanácsban résztvevő tisztségviselőiken keresztül valósul meg az együttműködés, de többen szükségesnek tartanak a kapcsolat erősítését, a kooperáció hatékonyabb formáinak kiépítését.

A megkérdezett *humán vezetők* véleménye szerint valamilyen formában mindenhol létezik együttműködés a szakszervezet és üzemi tanács között. Nyilvánvaló ez azokon a helyeken, ahol a tevékenységük összeolvad. Ha nem is írásbeli, tételes együttműködési megállapodás alapján - mert ilyenről nem tudnak - de az együttműködés valamilyen formáját mindenütt feltételezik.

Az üzemi tanácselnökök válaszaiból arra következtethetünk, hogy a szakszervezeti jelenlét súlyt ad az üzemi tanácsnak, erről számolt be a válaszadók 8 százaléka, egyébként - véleményük szerint - a munkáltató nem venné őket komolyan. A válaszadók többsége, 85 százaléka szerint a szakszervezeti üzemi tanács tagok „erőt” adnak az üzemi tanácsnak. Ebből kitűnik, hogy az üzemi tanácsok többségére a szakszervezeti dominancia a jellemző, bár ezt az üzemi tanácsai válaszolók 43 százaléka tagadja. A szakszervezetektől és az üzemi tanácsoktól kapott válaszok e tekintetben valamelyest eltérőek, mégis a válaszokból arra következtethetünk, hogy az esetek többségében az üzemi tanácsok szakszervezeti irányítás, legalábbis befolyás alatt állnak. A szakszervezeti befolyás tényével és mértékével kapcsolatosan azonban eltérő a felek véleménye, amelyet az alábbi ábra is szemléltet. (27. ábra.)



27. ábra:

**Befolyásolja-e a szakszervezet az üzemi tanács munkáját?**

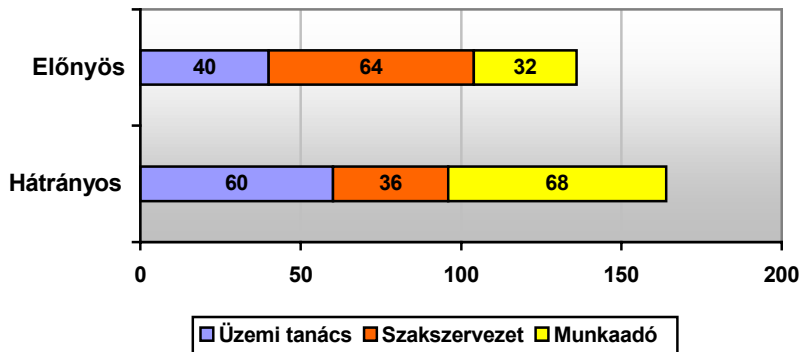
Az üzemi tanácsok feletti szakszervezeti kontroll a fenti tények alapján nem vonható kétségbe. Így azt is érdemes megvizsgálnunk, hogy ez a hatás milyen mechanizmuson keresztül valósul meg. A válaszokból egyértelműen kiderült, hogy a befolyásolás legnagyobb mértékben a szakszervezeti jelölésű üzemi tanácstagon keresztül történik (35 %). Másodsorban vezetői párhuzamosság, átfedés útján (30%). Harmadrészen pedig az üzemi tanácsnak nyújtott szakszervezeti forrásból származó szakértelem, információ révén (15 %), amely természetesen ugyancsak befolyásolja a döntéshozatalt. A szakszervezetek üzemi tanácsra gyakorolt befolyását jelzi továbbá az a tény is, hogy a napirend kialakításában is aktívan részt vállalnak.

A megkérdezett üzemi tanácselnökök közel 60 százaléka állította, hogy előfordult már, hogy az üzemi tanács ülésének napirendjét a szakszervezet állította össze. Az üzemi tanácsok feletti szakszervezeti dominancia az üzemi tanács tagok aktivitása közötti különbségben is megmutatkozik. Mind az üzemi tanácsi (67%), mind a szakszervezeti (66%) válaszokból kitűnt, hogy a szakszervezeti kötődésű üzemi tanácsi képviselők aktívabb szerepet játszanak, mint a "független" képviselők. Ha az üzemi tanács a szakszervezet befolyása alatt áll, akkor elkerülhetetlen a személyi összefonódás, átfedés.

Az összemósódott személyi funkciók személyi ellentétbe csaphatnak át, ami mindkét intézmény hatékonyságát lerontja (Tóth A. (1996, 1999.)), és (Tóth, Frege (1997, 1999.)). Herding (1972) arra hívja fel a figyelmet, hogy a kettős munkavállalói képviselő szerepkonfliktushoz vezet mind a munkáltató mind a munkavállalók képviselői között. Számosan vannak, akik természetesnek tekintik a szakszervezetek beépülését az üzemi tanácsok működésébe. Ennek azonban megvannak a veszélyei: az üzemi tanácsok szakszervezeti befolyása megerősítheti a helyi szakszervezeteket, ugyanakkor kielezi a viszonyt az üzemi tanács és munkáltatók között (Neumann 1999).

Az üzemi tanács és a szakszervezet közötti kapcsolat, - nevezhetjük befolyásnak is - irányát jól jelzi, hogy az üzemi tanácsi válaszadók szerint négyszer, a szakszervezeti válaszadók szerint ötször annyian váltak szakszervezeti vezetőből üzemi tanácsi elnökké, mint fordítva. A munkáltatók többségének, 65 százalékának véleménye szerint hátrányos, ha a szakszervezet vezetője és az üzemi tanács elnöke ugyanaz a személy. Ezt a véleményt az üzemi tanácsi képviselők többsége, 60 százaléka is osztja. Ezzel szemben a szakszervezeti válaszadók 64 százaléka szerint mindenképpen előnyökkel

jár, ha ugyanaz a személy tölti be mindkét szervezet vezetői posztját. Ez a vélemény azonban a fentiek ismeretében egyáltalán nem meglepő. (28 ábra.)



28. ábra:

**Előnyös-e a személyi összefonódás az üzemi tanács és a szakszervezet között?**

Az üzemi tanácsi és a szakszervezeti vezető testületek összetételében lévő személyi átfedtség megítélésében látható, hogy a szakszervezeti oldal külön álláspontot képvisel.

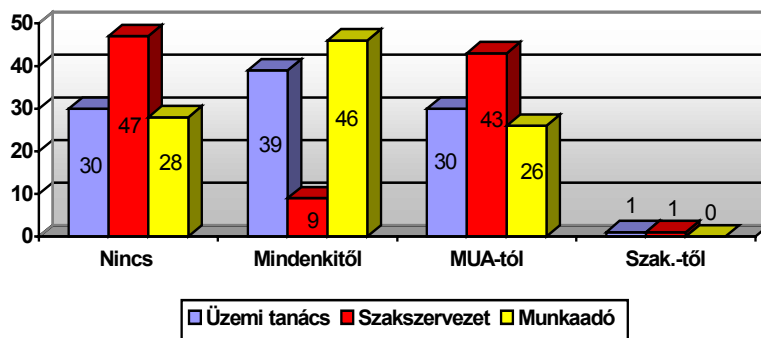
Az interjúkérdésekre kapott válaszokban az üzemi tanácsok véleménye eltér a kérdőívben adott válaszoktól. Az *üzemi tanácselnökök és szakszervezeti vezetők* többsége a jelentős átfedést is indokoltnak, sőt jónak tartja. Előnyösnek tekintik az információk áramlása, a szorosabb együttműködés, a tevékenység jobb koordinálása szempontjából. A teljes összemosódást azonban a döntő többség negatívan minősítette.

A szakszervezeti vezetők többsége - amellet, hogy az átfedéseket hasznosnak tartja - nem tartja jónak, ha a két testületet azonos személy vezeti. A többségi véleménytől merőben eltérő álláspontot fogalmazott meg egy nagy cég üzemi tanács elnöke és szakszervezeti vezetője. Szerintük a hatékony együttműködés személyi átfedések nélkül is lehetséges. Itt a szakszervezet tudatosan nem indítja tisztségviselőit az üzemi tanács választásokon. Az indok elsősorban az, hogy így jobban elválják a két testület tevékenysége, és több ember is bekapcsolódhat az érdekképviselési munkába (szélesebb az érdekképviselők tisztségviselőinek kiválasztódási bázisa). Ennél a vállalatnál a szakszervezet az üzemi tanács tagjaira úgy tekint, mint saját tisztségviselőire.

A munkáltatói oldal, jellemzően nem tartja jónak a két testület közötti jelentős személyi átfedettséget, mert összemosódhat a kétféle tevékenység. Többben is

észrevételezték azt, hogy időnként nem tudják, hogy adott témában éppen melyik testülettel tárgyalnak. Ezzel ellentétben volt olyan munkáltatói vélemény is, hogy az átfedés egyszerűsíti a kapcsolatot, mert együtt tudja kezelni a két testületet.

Az összefonódás tényét, valamint annak elfogadását az is alátámasztja, hogy kérdőívre adott válaszaikban az üzemi tanácsi megkérdezettek többsége, 60 százaléka elutasítja az üzemi tanács szakszervezettől való függetlenségét. Ebből arra következtethetünk, hogy működéséhez nélkülözhetetlen a külső (szakszervezeti) támogatás. A szakszervezeti válaszolók 43 százaléka – tartva az üzemi tanácsra gyakorolt munkáltatói befolyástól – inkább a munkaadóktól való függetlenség szükségességét hangsúlyozták. (29. ábra.)



29. ábra:

#### Szükség van-e függetlenül működő üzemi tanácsokra?

A válaszolók szerint az üzemi tanácsok és szakszervezetek kapcsolatában nem beszélhetünk teljes függetlenségről. Ez különböző okok miatt nem is lehetséges. Az okok között szerepelt, hogy mindkettő munkavállalói képviselőt lát el, így a céljaik lényegében egybeesnek, hogy az üzemi tanács tagjainak többsége szakszervezeti jelöltként került be a tanácsba, hogy jelentős részük szakszervezeti tisztségviselő. A függőség mértékét, módját tekintve már nagyobb különbségek voltak a három oldal véleményében, de az egyes oldalakon belül is.

Az üzemi tanács és a szakszervezet közötti kapcsolat összetettségét mutatja az is, hogy az *üzemi tanácsi válaszadók* többsége, 61 százaléka elutasítja az üzemi tanács teljes függetlenségét. Úgy gondolják, hogy a függetlenég csak a véleményalkotásban szükséges és csak olyan mértékben, amely nem eredményez különállást, különutasságot, az egyeztetések elmaradását, hiszen azonos oldalon álló, csak más-más

jogokkal rendelkező testületekről van szó. Ebből látható, hogy az üzemi tanács működéséhez nélkülözhetetlen a külső (szakszervezeti) támogatás.

A munkáltatóktól való függetlenség kérdését több szempontból közelítették meg a megkérdezettek. Mindhárom oldal véleménye megegyezett abban, hogy nem lehet abszolút a függetlenség, hiszen az üzemi tanács tagjai más minőségükben egyben alkalmazottak is. Függő helyzetben van az üzemi tanács abból következően is, hogy a működés feltételeit, a költségvetését - bár ezt törvény írja elő - de végül csak a munkáltató biztosítja. Ez a fajta függőségi viszony az objektív helyzetből fakad és nem kiküszöbölhető. Nyilván ezzel a munkáltató visszaélhet, de ezzel kapcsolatban nem hangzott el példa.

*Az üzemi tanács elnökök és a szakszervezeti vezetők* abból a szempontból is minősítették az üzemi tanács függetlenségét, hogy a munkáltató a tanácsba juttatott vezető beosztásban lévő emberein keresztül milyen befolyást tud gyakorolni az üzemi tanács működésére. Nem tartják szerencsésnek, ha középszintű vezetők kerülnek be az üzemi tanácsba. Az interjúkból az derül ki, hogy korábban volt erre irányuló törekvés, de ezt a szakszervezetek megghiúsították. Ilyen jellegű függőségről most sehol nem tettek említést a nyilatkozók.

*A szakszervezeti vezetők* véleménye szerint az üzemi tanácsnak függetlennek kell lennie a munkáltatótól, ennek korlátját a beosztotti viszonyban és az üzemi tanács anyagi függőségében látják. A véleménynyilvánításban azonban, ennek ellenére törekedni kell az önállóságra. A szakszervezeti vezetők között van, aki nem tartja lehetségesnek a függetlenséget, mivel az üzemi tanácsnak, mint a vezetés részének, felelősséget kell viselnie a cég működéséért is.

*A munkáltatók* véleménye megoszlott az üzemi tanács vezetésétől való függetlenségének szükségességéről. Abban egybecsengtek a vélemények, hogy az anyagi függőség miatt, abszolút függetlenségről nem lehet szó. A véleményalkotásban való függetlenséget azonban a munkáltatók többsége is szükségesnek tartotta. Voltak néhányan, akik azt fogalmazták meg, hogy mivel a munkáltató biztosít minden feltételt az üzemi tanács működéséhez, a függetlenség eleve lehetetlen.

A bemutatott tények alapján megállapítható, hogy a szakszervezetek és az üzemi tanácsok között igen szoros az együttműködés, amelynek, - mint azt láttuk - legkézenfekvőbb módja az üzemi tanácsi képviselői helyek. A bemutatott tények

alapján megállapítható, hogy a szakszervezetek és az üzemi tanácsok között igen szoros az együttműködés amelynek, - mint azt korábban láttuk - legkézenfekvőbb módja az üzemi tanácsi képviselői helyek szakszervezeti jelölésű tagok való betöltése. E kapcsolat kölcsönösen előnyös mindkét szervezet számára. Az üzemi tanácsok információhoz segítik a szakszervezeteket, a szakszervezetek pedig stabil szervezeti háttérrel biztosítanak az üzemi tanácsok mindennapi működéséhez, például jogi, oktatási szakértői és adminisztratív támogatás nyújtásával. A szakszervezeti jelenlét feltehetően növeli az üzemi tanács eredményességét, azonban ez nem működési feltétel, ezt bizonyítja az a 9 százaléknyi üzemi tanács, amely szakszervezet-nélküli munkahelyen jött létre. Ez is azt bizonyítja, hogy az üzemi tanács egymagában is fontos intézmény, mert ha egy munkahelyen nincs szakszervezet, akkor sem maradnak a munkavállalók képviselő nélkül.



#### 5.2.4. A szakszervezetek üzemi tanácsokra gyakorolt befolyásának kvantitatív elemzése

A szakszervezet és az üzemi tanács szimbiotikus kapcsolatára a nemzetközi szakirodalomban számos példa található. A németországi tapasztalatok azt mutatják, hogy bár a törvény szerint (Works Constitution Act) az üzemi tanácsok függetlenek és elkülönültek a szakszervezettől, a gyakorlatban azonban nagyon szoros közöttük az együttműködés, gyakran a szakszervezeti vezetők egyúttal üzemi tanácsi tisztségviselők is. A szakszervezeti vezetők gyakran üzemi tanácsi tagként kezdik képviseleti karrierjüket, vagy a szakszervezet által biztosított munkavállalói képzési programok során kerülnek kapcsolatba. Egy régi szakszervezeti mondás szerint „az üzemi tanácsok a szakszervezeti mozgalom kinyújtott karjai” (*Günter Endruweit és Gerhard Berger 1989*). Nemzetközi példák arra engednek következtetni, hogy az üzemi tanácsok végrehajtó és ellenőrző szerepe fokozatosan átalakul egy önállóbb, a munkavállalók érdekében kifejtett tárgyalói szerep irányába, amelynek messze ható következményei lesznek az üzemi tanács szakszervezet viszonyára. A fejlődés kétirányú lehet, egyrészt előfordulhat, hogy a professzionalizálódott üzemi tanács, különösen annak elnöke, nagyobb hatalommal bíró szerepe révén képesebb lesz ellenőrizni a kollektív szerződésben foglaltak teljesülését. A professzionalizálódás elkerülhetetlennek látszik, főleg akkor, ha sikeresen fel akarják venni a küzdelmet a fölöttük álló és ellenük vállelve harcoló menedzsmenttel (*Günter Endruweit és Gerhard Berger 1989*). A megnövekedett befolyásuk és autonómiájuk következtében viszont fennáll annak a veszélye, hogy szembehelyezkednek a szakszervezet hivatalos politikájával. Ezt elkerülendő a szakszervezeti tisztségviselők mindent elkövetnek, hogy megakadályozzák azt, hogy az üzemi tanács a „maga útján járja” (*Engelen-Kefer 1984, Stugarter Zeitung*) Számos kutató véli úgy, hogy a jövőben a felek közötti feszültségek tovább fognak nőni, mert annak forrása magában a rendszerben van. A nemzetközi példák ismeretében felvetődik a kérdés, hogy miképpen alakul Magyarországon az üzemi tanácsok és a szakszervezetek viszonya. Vajon képes-e a szakszervezet kézen tartani az üzemi tanácsokat, ha igen, milyen eszközökkel. Az interjú-, és a kérdőív kérdéseire adott válaszok meggyőzően bizonyították a két szervezet kölcsönösen előnyös, de sokszor aszimmetrikus kapcsolatát. Az alábbi hipotézis bizonyítása révén e sajátos szakszervezeti dominanciában megtestesülő viszonyt teszem kvantitatív

vizsgálat tárgyává. *A felhasznált változók jellemzése a mellékletben szereplő 26. és 27. táblában található.*

### A hipotézis és bizonyítása

*Az üzemi tanácsok többsége a helyi szakszervezet irányítása alatt áll. A gyakorlatban ez kétféle módon valósulhat meg. A leggyakoribb az, hogy az üzemi tanácsi helyeket szakszervezeti jelölésű tagokkal töltik be. Kevésbé gyakori, de eredményes az is, ha az üzemi tanács elnöke és a szakszervezeti vezető ugyanaz a személy.*

Mindenekelőtt azt vizsgálom meg, miképpen érvényesíti a szakszervezet befolyását az üzemi tanács fölött. Ezt a jelenséget a **beferv** és az **utjelol** változók közötti kapcsolata alapján tanulmányozhatjuk. Az előbbi változó a befolyás különböző módozataira való válaszokat tartalmazza, az utóbbi az üzemi tanács tagságának megoszlását mutatja a jelöltállítási módja szerint. A változók közötti összefüggés az üzemi tanácsi válaszokban szignifikánsnak ( $p=0,000$ ,  $V=0,551$ ) mutatkozott, és a megfigyelt  $V$  értéke alapján figyelemre méltóan erős. Ami a szakszervezeti befolyás módját illeti, a keresztábra cellagyakoriságai alapján megállapítható, hogy amennyiben az üzemi tanács teljesen szakszervezeti jelölésű tagokból áll, akkor a szakszervezeti dominancia totálissá válik azáltal, hogy ez gyakran még párhuzamos vezetéssel is párosul. Abban az esetben, ha a szakszervezetnek „csupán” többsége van az üzemi tanácsban, akkor a szakszervezeti befolyás a szakszervezeti kötődésű üzemi tanács tagokon keresztül valósul meg.

Amíg az előbbi változók a szakszervezeti befolyásolás pusztá tényét igazolták, addig a **szkjeli** és a **szakbef** változók közötti összefüggés ennek a magyarázatát adja. A **szkjeli** változó a szakszervezeti kötődésű üzemi tanácstagság előnyeivel-hátrányaival kapcsolatos véleményeket foglalja magában, a **szakbef** a szakszervezet üzemi tanács feletti befolyásával kapcsolatos véleményeket rögzíti. Faktórváltozóként az egyes válaszadó csoportok véleményének elkülönítésére a **sorsz2** változót is felhasználtam. A változók függetlenségvizsgálatának eredménye az üzemi tanácsi véleményeket illetően szignifikáns ( $p=0,043$ ,  $V=0,296$ ) eredményre vezetett. A háromdimenziós keresztábrából megállapítható, hogy a válaszolók egyöntetűen a szakszervezet azon

szerepét hangsúlyozták, hogy támogatásuk révén erőt adnak az üzemi tanácsoknak. Ezen a véleményen voltak azok is, akik „nagyértékűnek” ítélték a szakszervezet üzemi tanácsra gyakorolt befolyását, és azok is, akik azt tartották, hogy a szakszervezet „egyáltalán nem” befolyásolja az üzemi tanácsot. Ez az egyik legjelentősebb ok, amiért az üzemi tanácsok szimbiózisban élnek a szakszervezettel.

A kérdőívre adott válaszokból egyértelműen megállapítható, hogy a szakszervezeti befolyásolás egyik leggyakoribb módja az, ha mindkét szervezetnek ugyanaz a személy a vezetője. Erről az üzemi tanácsi válaszolók 38 százaléka, a szakszervezeti válaszolók 59 százaléka számolt be. A személyi egybeesés megítélése természetesen eltérő attól függően, milyen az üzemi tanács személyi összetétele. Az *utszakua* és az *utjelol* változók bevonásával készített kereszttábla erre az összefüggésre világít rá. Az *utszakua* változó a személyi egybeeséssel való egyetértést, vagy éppen egyet nem értést foglalja magában, az *utjelol* a korábban már sokat használ változó, amely az üzemi tanácsok tagságának megoszlását mutatja. Faktorváltozóként itt is a *sorsz2* változót használom. A változók nem függetlenek egymástól, amelyet a  $\chi^2$  próba eredménye is mutatott. Az üzemi tanácsi válaszokat illetően a véletlen kiadódhatóságát jelző valószínűségi érték  $p=0,000$ , a Cramer-féle asszociációs mérőszám  $V=0,418$ , azaz erős közepes érték. A kereszttábla összefüggéseiből megállapítható, hogy csak a teljesen szakszervezeti tagokból álló üzemi tanácselnökök vélik úgy, hogy a személyi átfedés előnyös, sem a többségi szakszervezeti, sem a független képviselők többségéből álló üzemi tanácsi képviselők nem osztják ezt a véleményt. Az azonban megfigyelhető, hogy a személyi átfedéssel kapcsolatos egyetértés mértéke úgy csökken, ahogy a szakszervezeti elkötelezettség mértéke. Minél kevesebb a szakszervezeti kötődésű tag az üzemi tanácsban, annál kevésbé gyakori, hogy előnyösnek tartják a személyi átfedést. A személyi átfedés előnyeit-hátrányait illetően teljes egyetértés van az üzemi tanácsi, a szakszervezeti és a munkáltatói válaszolók között a tekintetben, hogy ez miként hat a munkáltatóval való együttműködésre. Ezt szemlélteti az *utszakua* és a *jobbkapcs* változók közötti összefüggés. Az utóbbi változó azokat a véleményeket gyűjti össze, amelyek azzal kapcsolatosak, hogy az üzemi tanácsok, vagy a szakszervezetek ápolnak-e jobb kapcsolatokat a munkáltatóval. A változók nem függetlenek egymástól, a  $\chi^2$  próba eredményeképpen az üzemi tanácsi válaszokban:  $p=0,003$ ,  $V=0,478$ , a szakszervezeti válaszokban:  $p=0,027$ ,  $V=0,378$ , a munkaadói válaszokban:  $p=0,002$ ,  $V=0,445$  értékek adódtak. A kereszttáblából

megállapítható, hogy mind az üzemi tanácsi, mind a szakszervezeti, továbbá a munkaadói válaszolók többsége szerint is előnyös a személyi egybeesés, abban az esetben, ha a munkáltató a szakszervezettel ápol jobb viszonyt, egyébként minden megkérdezett szerint hátrányos.

Az üzemi tanács és a szakszervezet közötti szoros kapcsolatra igen szemléletes példa a két szervezet közötti esetleges vezetőcsere. Számos esetben előfordul, hogy üzemi tanácsi vezetőből szakszervezeti vezető lesz, és szakszervezeti vezetőből üzemi tanácsi elnök. Ez utóbbi gyakorisága azonban az üzemi tanácsi válaszokban négyszer, a szakszervezeti vezetőktől kapott válaszokban hatszor annyi, mint fordítva. A vezetőcsere gyakorisága attól függ, milyen az üzemi tanács tagságának szakszervezeti kötődés szerinti megoszlása. Ezt az összefüggést az *atjar* és *utjelol* változók kapcsolatán szemléltetem. Az *atjar* változó a személycsere gyakoriságával kapcsolatos válaszokat foglalja magában. A változók nem függetlenek egymástól, a  $\chi^2$  próba eredményeképpen számított valószínűségi érték:  $p=0,015$ , az asszociáció mértéke:  $V=0,309$ . A változókból képzett keresztábra alapján megállapítható, hogy az üzemi tanács és a szakszervezet közötti vezetőcsere a teljesen szakszervezeti jelöltekből álló üzemi tanácsoknál fordul elő a leggyakrabban. A gyakoriság úgy csökken, ahogy a szakszervezet szerepvállalása az üzemi tanácsban, - a teljesen független tagokból álló üzemi tanácstól eltekintve, ahol természetesen nincs vezetőcsere - a legritkábban a többségében független tagokból álló üzemi tanács esetén fordul elő.

A feltárt összefüggések alapján úgy vélem, nem lehetnek kétségeink afelől, hogy az üzemi tanácsok többsége a helyi szakszervezet irányítása alatt áll. Az is sikerült igazolni, hogy ennek leggyakoribb módja az üzemi tanácsi helyek szakszervezeti jelöltek útján történő betöltése. A szakszervezeti befolyásolás másik kézenfekvő módja az, amikor a két érdekképviselői szervezetet ugyanaz a személy vezeti. Ezen túlmenően a szervezetek élén álló vezetők cseréje ugyancsak jó lehetőséget teremt az összefonódás elmélyítésére, a szakszervezeti érdekek üzemi tanácsban való megjelenítésére.

### 5.2.5. Üzemi tanácsok, szakszervezetek és a munkáltatók kapcsolatának kvantitatív vizsgálata

A kérdőíves adatfelvételen alapuló adatállomány kvantitatív elemzését követően, amely a munkahelyi munkaügyi kapcsolatok szereplői közötti konfliktusok gyakoriságának és okainak feltérképezésén alapult, egy szervezeti kölcsönhatásrendszer képe bontakozott ki. Annak ellenére, hogy a felhasznált változók alacsony mérési szintűek voltak, a hipotézisvizsgálat, valamint a kereszttábla összefüggései eredményeképpen egy, a szakszervezetek, az üzemi tanácsok és a munkáltatók közötti interakciós modell, az üzemi hatalmi erőtérnek egy lehetséges mintázata tűnt elő. A szervezetek közötti kölcsönhatás vizsgálatához számos hipotézis megfogalmazására volt szükség, melyek tesztelése eredményeképpen alakult ki az 5. táblán (181. oldal) látható modell. *A felhasznált változók jellemzése a mellékletben a 28. és 29. táblában található.*

#### A hipotézis és bizonyítása

*Az üzemi tanácsok működésük során fokozottan ki vannak téve a környezetből származó külső szervezeti hatásoknak. Hármas nyomás alatt működnek, a „ring” szerepét töltik be a felek közötti interakció során. Teret biztosítanak a vállalati munkaügyi kapcsolatok két meghatározó szereplőjének, a munkáltató és a szakszervezet intézményes együttműködésének. Ezt a megfigyelést nemzetközi tapasztalatok is alátámasztják. Az üzemi tanácsok [működésük során] a három nyomásgyakorló csoport - a munkavállalók, a munkáltatók és a szakszervezet - metszéspontjában találhatók. (Fürstenberg Friedrich 1958) Az üzemi tanács tehát központi szerepet játszik a munkahelyi munkaügyi kapcsolatokban. Szervezeti céljait azonban gyakran kívülről kapja, ezért gyakran válik külső, főleg szervezeti érdekek, megjelenítésének eszközévé. A szakszervezet megpróbál domináns hatalmi pozícióba kerülni az üzemi tanácsban, hogy így biztosítsa politikájának sikerét (Günter Endruweit és Gerhard Berger 1989). Minthogy a szakszervezet - delegált tagjai révén - beépült az üzemi tanács szervezetébe, ezért közvetlen hatást gyakorolhat az üzemi tanács döntéseire. Mindezek elégséges okot szolgáltatnak a munkáltató számára, hogy igyekezzenek a szakszervezeteket távol tartani a munkahelytől. A munkáltatók a részvételi intézmények eredményességében való alapvető szerepére hívta fel a figyelmet. Manfred Weiss (1989) véleménye szerint a*

*menedzsment attitűdje meghatározó jelentőségű az ilyen intézmények működésében. A munkáltató helyzete más, mint a szakszervezeté, számára az üzemi tanács gyakran csak legitimációs eszköz a döntéseikhez. Ezért az üzemi tanács függetlensége és konfrontálódása a munkáltatóval szükséges feltétele a kooperációnak, ez mindkét fél számára előnyös. Az üzemi tanácsoknak szükségük van arra, hogy a munkáltatóval való együttműködés során sikereket mutassanak fel, ezáltal legitimitást nyerjenek a munkavállalók részéről. Másrészt a munkáltatóknak sem fűződik érdeke az üzemi tanács sikertelenségéhez, mert ez ugyan megkönnyítené a menedzsment dolgát, de az együttműködés leértékelődéséhez vezethetne a munkavállalók szemében (Streeck, 1984c és Weltz 1978). Az üzemi tanács tagok függősége részben a helyi szakszervezet üzemi tanácsi szerepvállalásával arányos. A munkáltatók szemszögéből nézve az üzemi tanáccsal való tárgyalás azzal az előnnyel jár, hogy a munkavállalókat beintegrálhatják a vállalati stratégiába, miközben a jóval erősebb tárgyalási pozícióban lévő szakszervezeteket távol tarthatják. Az üzemi tanácsra gyakorolt befolyását közvetett módon, az üzemi tanács tagok befolyásolásán (meggyőzésén) keresztül érheti el. Erre a tagok egzisztenciális függősége és a lojalitásra való apellálás biztosít lehetőséget. Günter Endruweit és Gerhard Berger (1989) azt állították, hogy az üzemi tanács tagokra munkavállalóként gyakran hárulnak kööttségek, korlátozások és az elvárt lojalitás, amely gúzsba köti őket. Ez megakadályozza a képviselőket abban, hogy csatát nyerjenek a munkáltató ellen, és lehetetlenné tesz azt, hogy megvédjék a képviseltek, a szakmunkások érdekeit. A lojalitás forrása lehet még az üzemi tanácsok taglétszáma is. A kisebb létszámú üzemi tanácsok közvetlenebb kapcsolatban vannak a munkáltatóval ezért gyakrabban tapasztalható a munkáltató iránti lojalitás, mint a nagyobb taglétszámú üzemi tanácsok esetében. Az üzemi tanács munkáltatótól való függetlenségének ára a szakszervezetektől való függőség elfogadása. Az üzemi tanácsok szervezeti határai bizonytalanok, ezért a külső hatásokkal szemben védtelenek. Ez a védtelenség abban is megnyilvánul, hogy a külső konfliktusok azonnal belsővé válnak.*

Korábban már volt róla szó, hogy az üzemi tanácsokra a vállalti munkaügyi kapcsolatokban elfoglalt centrális helyzetük miatt három oldalról is nyomás nehezedik. A munkavállalók hatása azonban, a gyenge kapcsolat miatt, amelyről már korábban szóltam, elhanyagolható, ezért a továbbiakban a szakszervezet és a munkáltató üzemi

tanácsra gyakorolt befolyását elemzem. Mindenekelőtt megállapítható, érkezzék bármely oldalról is a befolyás, az mindenképpen negatív hatást gyakorol a munkaadó-üzemi tanács viszonyra, ami a gyakoribb üzemi tanács és a munkáltató között nézeteltérésekben jelentkezik. E tekintetben nincs különbség a felek között, az üzemi tanács és a szakszervezet közötti konfliktusok éppúgy begyűrűznek, mint a munkáltató offenzív magatartása.

Vegyük sorra ezeket a szervezeti hatásokat. Abból a feltételezésből indulok ki, hogy az üzemi tanácsok és a munkáltatók közötti nézeteltérések kialakulása gyakran külső okokra vezethetők vissza. Ennek bizonyítására azt vizsgálom meg, hogy van-e összefüggés egyrészt az üzemi tanács és a szakszervezet közötti nézeteltérések, másrészt a munkáltató által az üzemi tanács tagjaira gyakorolt nyomás gyakorisága, valamint a megfigyelt munkaadói-üzemi tanács konfliktusok gyakorisága között. Ehhez az alábbi három változót veszem igénybe. A **nezetelt** indikátorváltozó mutatja az üzemi tanácsok és munkáltatók közötti nézeteltérések gyakoriságát. A másik kettő az **utszakon** és a **nyomas** - nevezzük prediktor változóknak - tartalmazzák az üzemi tanács és a szakszervezetek közötti nézeteltérések, valamint a munkáltató által az üzemi tanácstagjaira kifejtett nyomás gyakoriságát. A keresztábra készítéséhez az egyes válaszadói csoportok véleményének megkülönböztetésére faktorváltozóként a **sorsz2** változót is felhasználok. A **nezetelt\*nyomas\*sorsz2** változók közötti kapcsolat az üzemi tanács válaszokat tekintve szignifikánsnak ( $p=0,002$ ,  $V=0,272$ ) bizonyult. A keresztábra cellagyakoriságai alapján megállapítható, hogy amennyiben nyomás nehezedik az üzemi tanács tagjaira, gyakoribbá válnak a nézeteltérések a munkaadó és az üzemi tanács között. Hasonló következtetésre vezet az **utszakon\*nezetelt\*sorsz2** változók vizsgálata is. A változókon elvégzett  $\chi^2$  próba eredménye:  $p=0,002$ , valószínűségi és  $V=0,288$  asszociációs értéket eredményezett, tehát a változók között szignifikáns összefüggés van. A keresztábra összefüggései arra utaltak, hogy az üzemi tanács és a szakszervezet közötti konfliktusok számának növekedése a menedzsment és az üzemi tanács nézeteltéréseinek gyakoribbá válását eredményezi.

Tehát kijelenthetjük, hogy az üzemi tanács és a menedzsment közötti viszony nem független sem a szakszervezeti, sem a munkáltatói oldalról érkező hatásoktól. A közöttük lévő nézeteltérések gyakorisága szoros összefüggést mutat a munkáltató üzemi tanáccsal kapcsolatos attitűdjével, illetve a szakszervezet-üzemi tanács viszony minőségével. Ha konfliktus keletkezik az üzemi tanács-szakszervezet relációban, vagy a

munkáltató nyomást gyakorol az üzemi tanács tagokra, az gyakran áttevődik az üzemi tanács-menedzsment közötti kapcsolatokra is, a nézeteltérések gyakoribbá válását eredményezi, ami rontja a felek közötti együttműködés hatékonyságát.

A nézeteltérések gyakoribb válásának azonban van egy sokkal kézzelfoghatóbb következménye is: az üzemi tanács üléseinek atmoszférája az együttműködéstől a konfrontáció irányába tolódik el. Ez a jelenség megfigyelhető a *nézetelt\*legkor\*sorsz* változók kapcsolatában. A *legkor* változó tartalmazza az üzemi tanács üléseinek atmoszférájával kapcsolatos véleményeket. A változók közötti függetlenség vizsgálat mindhárom válaszadó csoport esetében érvényes összefüggést tárt fel. A  $\chi^2$  próba eredményeképpen számított a véletlen kiadódhatóságát jelző valószínűségi érték, és a Cremer-féle asszociációs együttható az alábbiak szerint alakult, a munkaadói válaszokban:  $p=0,001$ ,  $V=0,291$ , a szakszervezeti válaszokban:  $p=0,000$ ,  $V=0,354$ , az üzemi tanácsi válaszokban:  $p=0,000$ ,  $V=0,511$ . Ez utóbbi asszociációs együttható figyelemre méltóan erős összefüggést jelez a változók között.

A *nyomas*, és az *utszakon* változók hatása az üzemi tanács üléseinek atmoszféráját jelző *legkor* változóra közvetlenül is megfigyelhető. Ez megerősíti azt a feltételezést, hogy a változók által megjelenített hatás és az üzemi tanács-menedzsment viszony alakulása között összefüggés van. Vizsgáljuk meg a *nyomas\*legkor* és a *nyomas\*utszakon* változók kapcsolatát. Az elmaradhatatlan *sorsz2* változót természetesen most is felhasználom a kereszttábla készítésénél. Amíg a *nyomas\*legkor* változók esetén csak az üzemi tanácsi válaszokat tekintve kaptam szignifikáns eredményt ( $p=0,001$ ,  $V=0,316$ ), addig a *legkor\*utszakon* változók esetén az üzemi tanácsi és a szakszervezeti válaszok esetén egyaránt érvényes összefüggést találtam a változók között, szakszervezeti válaszokban:  $p=0,028$ ,  $V=0,228$ , az üzemi tanácsi válaszokban:  $p=0,000$ ,  $V=0,384$ . A kereszttáblából megállapítható, hogy a felek közötti együttműködés akkor jobb, ha a munkáltató részéről nem nehezedik nyomás az üzemi tanács tagjaira azért, hogy számra kedvezőbb döntés szülessen. A *legkor\*utszakon* változópár esetén pedig az állapítható meg, - és ez érvényes az üzemi tanácsi és a szakszervezeti válaszokra egyaránt - hogy a megkérdezettek akkor számolnak be gyakrabban az „együttműködés légköréről” az üzemi tanács üléseivel kapcsolatban, ha nem terheli nézeteltérés az üzemi tanács szakszervezetekhez fűződő viszonyát.

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a *legkor* változó jó indikátornak bizonyult a felek közötti viszony jellemzéséhez. Bebizonyosodott, hogy az üzemi tanács-



menedzsment kapcsolatok alakulására a szakszervezeti és a munkaadói oldalról érkező hatások egyaránt befolyással bírnak.

Még egy fontos tényező hatásáról kell szólnom, amely ugyancsak befolyásolja az üzemi tanács és a munkáltató közötti kapcsolat alakulását. Ez az üzemi tanács aktivitása, amely az évenkénti átlagos ülésszámmal jellemezhető. Ezt támasztja alá a *nézetelt* és az évenkénti üzemi tanácsi ülésszámot tartalmazó *var75a* jelű változók kapcsolata. A változók közötti függetlenség nem bizonyosodott be, a  $\chi^2$  próba alapján szignifikáns összefüggés mutatkozott a változók között, amelynek valószínűségi értéke az üzemi tanácsi válaszokat tekintve:  $p=0,004$ , a Cremer-féle  $V=0,374$ . A keresztábrából egyértelműen megállapítható, hogy az üzemi tanácsok ülései gyakoriságának növekedésével „együtt jár” a munkáltatóval való nézeteltéréseinek számának növekedése. Tehát minél aktívabbak az üzemi tanácsok, annál gyakoribbak a nézeteltérések, konfliktusok a munkáltatóval. Ennek ellenkezője is igaz, minél ritkábban találkoznak, annál formálisabb az üzemi tanács működése, amely nem szolgáltat okot konfliktusok kialakulására.

Láttuk, hogy a munkaadói befolyást megjelenítő *nyomas* és az üzemi tanács-szakszervezeti relációt jellemző *utszakon* változók kapcsolatban állnak az üzemi tanács-menedzsment viszonyt leíró *nézetelt* változóval. Amiből az a következtetés adódik, hogy (oksági) összefüggés van a nézeteltérések számának alakulása és a szakszervezeti, munkáltatói oldalról érkező hatások között. Érdekes azonban azt is megvizsgálni, milyen feltételek mellett alakul ki, illetve gyakorol nyomást a munkáltató az üzemi tanács tagokra, továbbá, hogy mi befolyásolja az üzemi tanács-szakszervezeti viszony alakulását. Természetesen számos tényező játszhat ebben szerepet. A kérdőíves megkeresésen alapuló adatállomány azonban csak néhány – de nem jelentéktelen - tényező feltárását teszi lehetővé.

A helyi szakszervezetek üzemi tanácsok működtetésében játszott szerepével kapcsolatban már számos érvet említettem. Ennek során bizonyítottam azt is, hogy amennyiben gyakoriak a nézeteltérések az üzemi tanácsok és a szakszervezet(ek) között, akkor az hatással van az üzemi tanács és a munkáltató viszonyára is. E tovagyűrűződő hatást bizonyítja a szakszervezetek között kialakuló, illetve az üzemi tanács-szakszervezet relációban meglévő konfliktusok közötti sztochasztikus összefüggés. Ez az állítás az *utszakon* és a *terhel* változók közötti összefüggéssel igazolható. Az utóbbi változó azokat a válaszokat tartalmazza, amely a szakszervezetek

közötti esetleges nézeteltérések gyakoriságával kapcsolatosak. A változók között a  $\chi^2$  próba érvényes összefüggés mutatott:  $p=0,000$ . Az összefüggés a megfigyelt az asszociációs együttható alapján viszonylag erősnek mondható:  $V=0,488$ . A kereszttáblából megállapítható, hogy amennyiben feszültség terheli a szakszervezetek viszonyát, akkor gyakoribb, hogy az üzemi tanács-szakszervezet viszony is konfliktusos, mint amikor nem. A szakszervezetek közötti konfliktusok lehetséges és statisztikailag igazolható okairól már korábban szóltam, így erre most részletesen nem térek ki. Akkor bizonyítottam, hogy ez összefügg a munkahelyen tevékenykedő szakszervezetek számával, továbbá a munkáltatóval ápolt kapcsolat minőségével.

Az üzemi tanács-menedzsment viszonyában kialakuló feszültség forrása lehet a munkáltató is. A munkáltató számára bizonyos esetekben fontossá válhat az, hogy maga mögött tudhassa az üzemi tanács támogatását, legalábbis a jóváhagyását. Jelentős legitimáló tényező ugyanis az, ha a munkáltató elmondhatja, hogy a kérdést megvitatta a munkavállalók képviselőivel. Az üzemi tanácsok jogosítványaikból következően kevésbé engednek teret a felek közötti konfrontációnak, ezért a munkáltató számára könnyebb tárgyalóterep, mint a szakszervezet. Befolyását is könnyebben érvényesítheti, mint a szakszervezet felett. Korábban már bizonyítottam, hogy amennyiben a munkáltató nyomást gyakorol az üzemi tanács tagjaira, - és erre, mint azt az interjúk során is láttuk, van példa – ez növeli a nézeteltérés gyakoriságát a felek között. Vizsgáljuk meg, milyen feltételek mellett teheti ezt meg a munkáltató. Nyilvánvaló, ha elégedett az üzemi tanács tevékenységével, akkor nincs szükség erre a lépésre. Ezért az alábbiakban azt vizsgálom, miként befolyásolja a munkáltató elégedettsége nyomásgyakorlás gyakoriságát. A *nyomas\*maelegut\*sorsz2* változók közötti összefüggés erre szolgáltat érveket. A *maelegut* változó tartalmazza azokat a válaszokat, amelyek a munkáltató üzemi tanáccsal kapcsolatos elégedettségére vonatkoznak. A változók között az üzemi tanácselnökök válaszait tekintve szignifikáns ( $p=0,005$ ,  $V=0,333$ ) összefüggés tapasztalható. A kereszttáblából megállapítható, hogy abban az esetben, ha a munkáltató elégedett az üzemi tanács tevékenységével ritkábban gyakorol nyomást a tagokra, mint amikor egyáltalán nem elégedett a testület tevékenységével. Tehát bebizonyosodott, hogy a munkáltató számára egyáltalán nem közömbös az üzemi tanács működése, a saját szempontjából felfogott eredményessége, amely érdekében adott esetben aktívan közre is működik. Természetesen a nyomásgyakorlásnak megvannak a feltételei. Mindenekelőtt ennek eredményessége

bizonyíthatóan függ a munkahelyi szakszervezetek számától. Ezt az összefüggést demonstrálja a *nyomas\*var45a\*sorsz2* változók közötti összefüggés. A *var45a* változó azt jelzi, hogy egy vagy több szakszervezet működik-e a munkahelyen. A változók közötti összefüggés  $p=0,04$  szinten szignifikáns. A kereszttáblából, kitűnt, hogy több szakszervezet esetén nagyobb gyakorisággal fordul elő, hogy a munkáltató nyomást gyakorol az üzemi tanács tagokra. Ez érthető, hiszen az nem szorul bizonyításra, hogy több szakszervezet esetén nagyobb mozgástér áll a munkáltató rendelkezésére, hogy tárgyalási céljait megvalósítsa.

A nyomásgyakorlás eredményességét nagymértékben befolyásolja az is, hogy az üzemi tanács tagok mennyire lojálisak, vagy függnék egzisztenciálisan a munkáltatótól. Feltételezhetően nagyobb mértékű függés nagyobb mértékű befolyásolást tesz lehetővé. Erre vonatkozólag azonban a *fugges\*nyomas\*sorsz2* változók vizsgálatától remélhetünk pontos választ. A *fugges* változó tartalmazza azokat a véleményeket, amelyek az üzemi tanács tagok munkáltatótól való függőségével kapcsolatosak. A változók közötti  $\chi^2$  próba az üzemi tanácsi és a szakszervezeti véleményeket illetően szignifikáns (üzemi tanács:  $p=0,002$ ,  $\phi=0,26$ , szakszervezet:  $p=0,033$ ,  $\phi=0,182$ ) kapcsolatot tárt fel. A kereszttáblából egyértelmű összefüggés állapítható meg a nyomásgyakorlás gyakorisága, és az üzemi tanács tagok függőségét állító válaszok között. Az üzemi tanácsi és a szakszervezeti válaszolók szerint a munkáltató a töle nagyobb mértékben függő üzemi tanács tagokra gyakrabban gyakorol nyomást, mint a kevésbé függő tagokra.

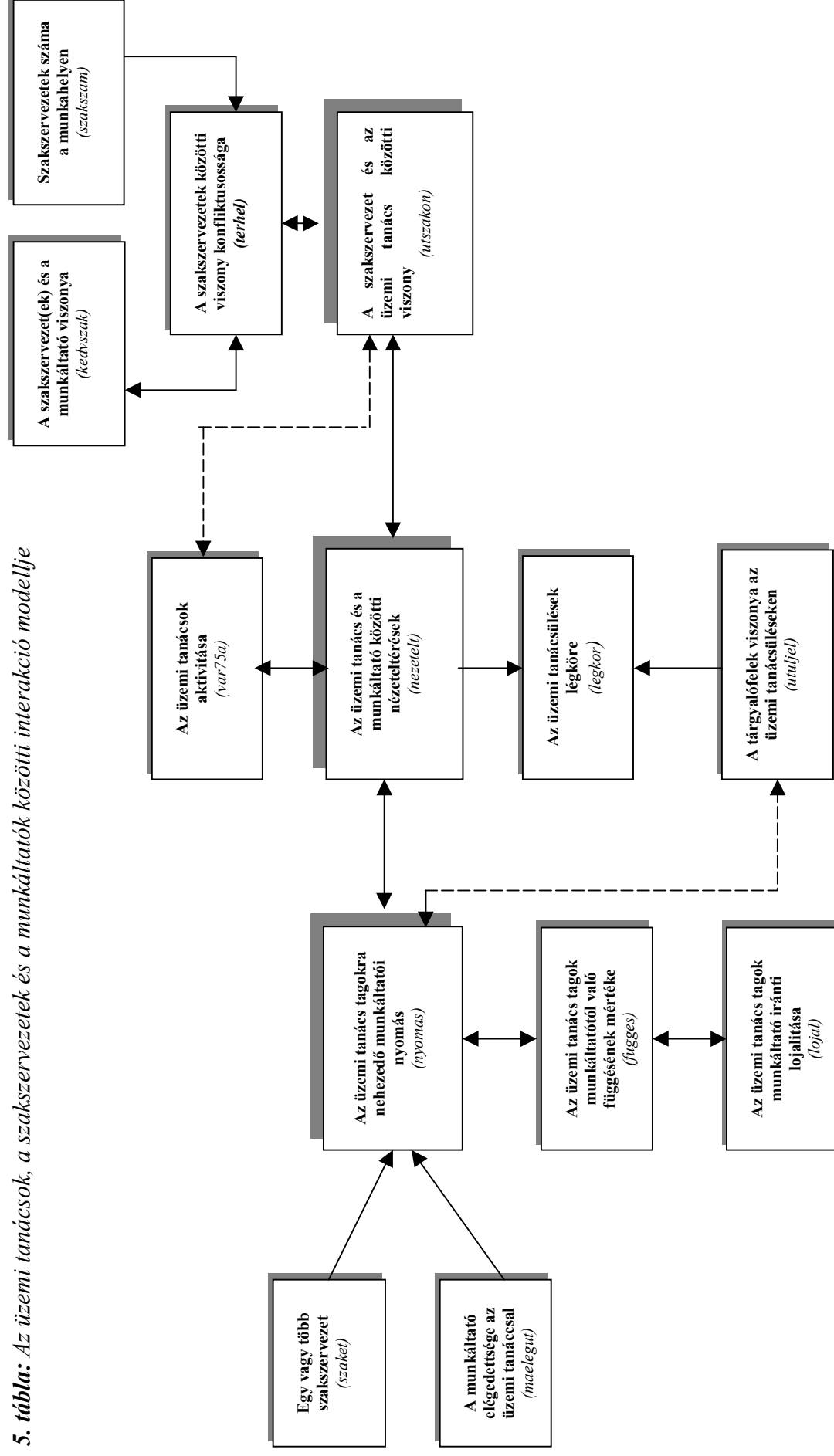
Végül csak egyetlen tisztázatlan kérdés maradt, mi okozhatja a tapasztalt függőséget. Ennek bizonyára számos oka lehet. Azt gondolom, hogy ez magyarázható a munkáltató iránti lojalitás mértékének ingadozásaival. Erre vonatkozólag a *lojal\*fugges\*sorsz2* változók közötti összefüggés bizonyító erejű. A *lojal* változó azokat a véleményeket tartalmazza, hogy a „független”, tehát a nem szakszervezeti kötődésű üzemi tanács tagok lojálisabbak-e, mint a szakszervezeti delegáltak. A  $\chi^2$  próba csak a szakszervezeti válaszokra nézve mutatott szignifikáns ( $p=0,005$ ,  $\phi=0,247$ ) eredményt. A szakszervezeti vélemények alapján a kereszttáblából az állapítható meg, hogy - véleményük szerint - a nem szakszervezeti jelölésű üzemi tanács tagok lojálisabbak a munkáltatóhoz és ezért függőségük is nagyobb mértékű, mint a szakszervezeti háttérű üzemi tanács tagoké. Ugyanezt az összefüggést bizonyítja a *lojal\*uttagmego* változó közötti sztochasztikus kapcsolat. Az *uttagmego* változó az

üzemi tanácsokat két kategóriába, szakszervezeti vagy „független” többségű üzemi tanácsokba sorolja. A változók között szignifikáns ( $p=0,000$ ,  $\phi = 0,36$ ) kapcsolat volt fellelhető. A kereszttáblából megállapítható volt, hogy a nem szakszervezeti többségű üzemi tanács tagok lojálisabbak a munkáltatóhoz, mint a szakszervezeti kötődésűek.

Az üzemi tanácsok munkáltató iránti tanúsított lojalitásának mértéke azonban nem csak az üzemi tanácsok tagösszetételével, vagyis a szakszervezethez fűződő kapcsolat szorosságával, hanem az üzemi tanácsok tagjainak számával is összefügg. A *lojal\*var40a* változók közötti összefüggést elemezve megállapítható, hogy az üzemi tanácsok tagszám szerinti nagysága szignifikáns ( $p=0,000$ ,  $V=0,266$ ) összefüggést mutat a munkáltató iránt érzett lojalitásról számot adó válaszok gyakoriságával. Az üzemi tanácsokat tagszám szerint három csoportra osztva az tapasztalható, hogy a legkisebb taglétszámú üzemi tanácsok mutatnak a leggyakrabban lojalitást a munkáltató iránt, amíg a legnagyobb létszámúak a legritkábban.

Úgy vélem, bőséges bizonyítékkal szolgáltam, arra nézve, hogy az üzemi tanácsok külső szervezeti kapcsolatait tekintve lényegében kettős nyomás alatt állnak. A szakszervezet és a munkáltató, más-más eszközökkel ugyan, de igyekeznek az üzemi tanácsot saját szervezeti céljaik szolgálatába állítani. A befolyásolás különböző eszköztárával rendelkeznek, amíg a szakszervezetek tagok delegálása révén közvetlenül érvényesítik saját szervezeti céljaikat, addig a munkáltatók a független tagokra gyakorolt nyomásgyakorlás révén kívánják ugyanezt elérni. Ez ugyanakkor hatással van az egyes szervezetek, jelen esetben az üzemi tanácsok belső életére. A szakszervezetek és a munkáltatók üzemi tanácsokra gyakorolt befolyásukat az is bizonyítja, hogy a külső célok elfogadtatása következtében belső konfliktusok keletkeznek, amelyek az üzemi tanács menedzsment közötti viszonyban is megfigyelhetők. Az egyik lehetséges konfliktusforrás, amely egyúttal az üzemi tanácsok szakszervezeti függőségét is alátámasztja, hogy a szakszervezetek közötti nézeteltérések begyűrűznek az üzemi tanács életébe, vagyis befolyásolják a munkaadói-üzemi tanácsi kapcsolatokat. Arra is sikerült bizonyítékkal szolgálnom, hogy a munkáltatók az üzemi tanácsok befolyásolása során annál nagyobb eredményességre számíthatnak, minél nagyobb arányban vannak képviselve az üzemi tanácsokban a „független”, tehát nem szakszervezeti kötődésű üzemi tanács tagok. Az is bebizonyosodott, hogy az üzemi tanácsok munkáltatóhoz való kötődését a tanácsok taglétszáma jelentősen befolyásolja. A kisebb taglétszámú üzemi tanácsok nagyobb lojalitást tanúsítanak a munkáltató iránt, mint a nagyobbak.

**5. tábla:** Az üzemi tanácsok, a szakszervezetek és a munkáltatók közötti interakció modellje



### **5.3. AZ ÜZEMI TANÁCS ÉS A MUNKÁLTATÓ KAPCSOLATA**

#### **5.3.1. A menedzsment és az érdekképviseltek viszonyáról**

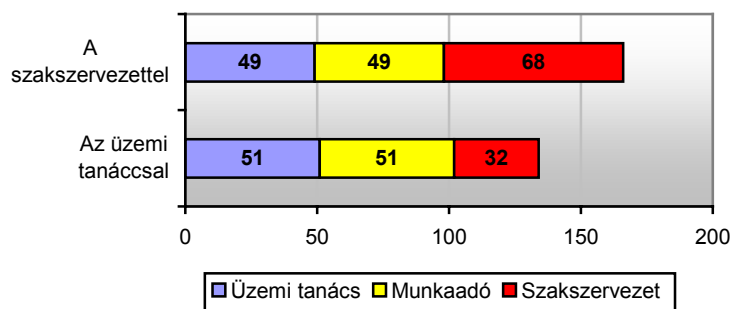
A munkahelyi érdekviszonyok alakulása terén jelentős átrendeződésnek lehettünk tanúi a rendszerváltás óta eltelt időszakban. Míg korábban a szakszervezetnek kizárólagos monopóliuma volt a munkavállalói érdekek képviselete - beleértve a részvételi jogosítványok gyakorlását is -, addig az üzemi tanácsrendszer 1992-ben történő bevezetése új feltételeket teremtett a munkahelyi érdekviszonyok alakításában, ún. kétcsatornás érdekképviseleti rendszer jött létre. Az üzemi tanácsok megalakulása a szakszervezetek és a munkáltatók számára egyaránt kihívást jelentett. A megalakuló részvételi intézmények azonban nem csupán terhet jelentettek a munkáltatók számára, hanem egyúttal a hatalmi játéktér kitágulását is eredményezték. Nagyobb lett a munkáltatók mozgástere a munkavállalókkal való tárgyalásban. Az alábbiakban arra teszek kísérletet, hogy feltárjam a menedzsment és az üzemi tanácsok közötti kapcsolatrendszert, továbbá, hogy megvilágítsam az együttműködésben rejlő előnyöket, hátrányokat az érdekezések, érdekeltek mentén.

A munkáltatók, a szakszervezetek és az üzemi tanácsok közötti kapcsolat - nyilvánvalóan - nem légüres térben zajlik. A menedzsment jelentős szerepet játszik a munkavállalói képviseletek akcióterének, így az akcióképességének és legitimitásának alakulásában (Tóth A. 2000). Feltételezhető, hogy a menedzsment és az üzemi tanács közötti hatalmi, kapcsolati struktúra, a kapcsolattartás konkrét formája, módja, gyakorlata mind-mind hatással vannak az üzemi tanácsok hatékony működésére, így annak tartalmi kérdéseire is. Az üzemi tanácsok eredményességének egyik kulcsa abban rejlik, hogy miként tudja kezelni az esetleges kooperációs konfliktust, amely egyrészt a szakszervezettel, másrészt a vállalatirányítással való együttműködés során jön létre.

Már korábban említettem hogy, a vállalati vezetés hozzáállása igen fontos tényező az üzemi tanácsok létesítése és működése szempontjából. Ezt a viszonyt jelentősen javítja az, ha létezik ún. üzemi megállapodás, amelyről a megkérdezett üzemi tanácselnökök 53 százaléka számolt be. Az ilyen megállapodás emeli az üzemi tanácsok rangját, és intézkedéseket tartalmaz az együttműködésre és a jogok értelmezésére vonatkozóan is. A menedzsment hozzáállását jellemzi az is, hogy milyen módon finanszírozzák az üzemi tanács működését. Erről azonban az üzemi tanácsok költségei

c. fejezetben már részletesen beszámoltam. Azt tapasztaltam, hogy csupán közel egyötödük rendelkezik éves költségvetéssel, pedig ez nagyobb lehetőséget teremtene az üzemi tanácsok tervszerű működésre, a gazdálkodásra, így többek között a működési, a képzési és a szakértői költségek betervezésére.

Korábbi kutatások rámutattak arra a tényre, hogy az újonnan létrehozott (zöldmezős) vállalkozásoknál sokkal nehezebben, - vagy egyáltalán nem - alakulnak meg az üzemi tanácsok. Ezt teljes mértékben igazolták a kérdőívben adott válaszok: az üzemi tanácsok létrehozását illetően a legalacsonyabb arány éppen a zöldmezős beruházások esetén volt kimutatható, ezt csupán az említett vállalkozások 31 százalékában jelezték. A jelenség különös, hiszen ezen vállalkozások többsége olyan multinacionális vállalkozás, amelyek az anyaországban fejlett gazdasági és termelési kultúrát tudhatnak maguk mögött. Mégis sok esetben vonakodnak azoknak a vezetési formáknak és intézményeknek (beleértve a participációs fórumokat) a gyakorlati alkalmazásától, amelyre egyébként az anyaországban évtizedes gyakorlat kötelezi őket. Neumann (1999) szerint a multinacionális vállalatok az engedékenyebb üzemi tanácsot preferálják az ellenségesebb szakszervezetekkel szemben. Valóban, adataink alapján igazolható, hogy általában véve a munkáltató legtöbbször az üzemi tanáccsal kezdeményez tárgyalásokat. (30. ábra.)



30. ábra:

**Kivel kezdeményez gyakrabban tárgyalásokat a munkáltató?**

Sok munkáltató azonban olyan szükségtelen bürokratikus intézménynek tekinti az üzemi tanácsot, amely feleslegesen duplázza meg a munkahelyi képviselét. Számos munkahelyen az üzemi tanács csak papíron létezik, az igazi partner a szakszervezet (Tóth A. 2000). A kérdőívekben szereplő válaszokból egyértelműen kiderült, hogy a munkáltatók többsége, 53 százaléka szerint a két intézmény nem tekinthető az

érdekképviselő megduplázásának, inkább kiegészítik egymást. Azonban nem szabad figyelmen kívül hagynunk azoknak a véleményét sem, akik szerint a szakszervezet vagy az üzemi tanács külön-külön is megfelelőképpen el tudná látni a munkavállalók képviselőt. Említésre érdemes, hogy majdnem kétszer több (26 %) munkáltató látná szívesebben az üzemi tanácsot egyedüli érdekképviselői intézményként, mint a szakszervezetet, amelynek aránya a válaszokban 14 százalék volt.

A duális képviselői rendszer ugyanakkor magában hordja annak a veszélyét, hogy a munkáltató kijátssza egymás ellen e két testületet. Ezt azonban csak nagyon kevés válaszadó, (3 százaléka a munkaadói, 8 százaléka a szakszervezeti válaszadóknak) említette valószínű problémaként, valószínűleg az üzemi tanácsban való nagyfokú szakszervezeti szerepvállalás miatt ez nem lehetséges. Az viszont előfordulhat - főleg az új beruházások esetén -, hogy a munkáltató maga kezdeményezi az üzemi tanács megalakulását, elejét véve egy esetleges szakszervezeti szerveződésnek. Az adataink alátámasztani látszanak ezt az állítást, hiszen az üzemi tanácsok alapítását az esetek 24 százalékában a munkáltatók kezdeményezték.

Arról, hogy a menedzsment tesz-e különbséget az üzemi tanácshoz, illetve a szakszervezethez fűződő viszonyában, megoszlottak a vélemények. Ennek megítélésében nem a különböző oldalakat képviselő nyilatkozók között van különbség, hanem inkább attól függ, hogy milyen mértékű adott munkahelyen az üzemi tanács és a szakszervezet tevékenységének összeolvadása. Érdekes, hogy néhány esetben az elnökök arról nyilatkoztak, hogy a vezetés megosztott a két érdekképviselő megítélésében. Pl. az egyik cégnél az angol tulajdonos a szakszervezetet, a hazai menedzsment az üzemi tanácsot favorizálja, vagy egy másik esetben a felső vezetők az üzemi tanácsot, az alsóbb szintűek a szakszervezetet értékelik többre. Ahol a személyi átfedésekből következően nem, vagy csak kis mértékben, válik szét a két testület munkája, az interjúalanyok döntő többsége szerint, a menedzsment nem tesz a különbséget a viszonyban. Ezekben az esetekben tulajdonképpen nem is különül el az üzemi tanács és a szakszervezet, maga az üzemi tanács csak formálisan létezik. Azokon a munkahelyeken, ahol a testületek ugyan egyeztetve, de önállóan, elkülönülten gyakorolják jogosítványukat, a válaszolók többsége érzékel különbséget e viszonyban.

Ez utóbbi esetekben a jellemző vélemény az, hogy az üzemi tanáccsal a kapcsolat együttműködőbb, kevesebb a konfliktusos helyzet. Ennek okát a nyilatkozók elsősorban az eltérő jogosítványokban, illetve az igénybe vehető eszközök, módszerek



különbözőségében látják. Mindezek alapján joggal feltételezhetjük, hogy a munkáltatók számára is előnyös lehet az üzemi tanáccsal való együttműködés, hiszen például az üzemi tanács új terepet nyithat azon vezetők számára, akik nem akarnak a szakszervezetekkel együttműködni. Az esetlegesen engedékenyebb üzemi tanács lehetőséget teremthet a munkáltató számára, hogy megkíséreljen befolyást gyakorolni az üzemi tanács összetételére és döntéseire.

A meginterjúvált *üzemi tanács elnökök* többsége is úgy ítélte meg, hogy a viszonyban érzékelhető eltérés elsősorban a jogosítványok különbségéből fakad. Mint nyilatkozták, a szakszervezet és munkáltató tárgyalásaira olyan nehéz, kemény témák a jellemzőek, mint a bérmegállapodás vagy a kollektív szerződés, de a viszonyt megítélésük szerint az is befolyásolja, hogy a szakszervezetnek erőteljesebbek az érdekérvényesítési eszközei, módszerei. Az üzemi tanács eszközei „puhábbak”, főleg a tárgyalás, a meggyőzés és a befolyás. Az üzemi tanácselnökök véleménye szerint ezért a munkáltatók, jobban tartanak a szakszervezetektől. A tanácsok elnökeinek mintegy harmada nyilatkozott úgy, hogy nem érzékel különbséget a munkáltató e két testülethez fűződő viszonyában.

A kérdőívben szereplő kérdésekre adott válaszokból egyértelműen kitűnt, hogy a munkáltató elfogadja az üzemi tanácsot tárgyalópartnernek, sőt legtöbbször előnyben is részesíti a szakszervezettel szemben. Ezt a munkáltatók 51 százaléka megerősítette. Az üzemi tanács fontos legitimációs bázis jelent a menedzsment számára. Hasznos intézmény a döntéshozatalnál, jelentős érv, ha azt lehet mondani az igazgatótanácsi ülésen, hogy az üzemi tanács áldását adta a döntésre, hiszen a törvény erejénél fogva a munkavállalók egészét képviseli. Ezzel szemben a szakszervezet nem mondhatja el magáról ugyanezt.

Az üzemi tanácselnökök 49 százaléka szerint a munkáltató inkább a szakszervezetet favorizálja. Ennek okaként az adott cégnél a szakszervezet nagyobb elfogadottságát említették. Nem ritka azonban az sem, hogy a munkáltató az üzemi tanács helyett inkább a szakszervezettel való megegyezést szorgalmazza. Ez azzal magyarázható, hogy az üzemi tanács ún. „felelőtlen” szervezet, vagyis a tagok megválasztását követően a munkavállalók nem képesek kontrollálni a szervezet működését. Ezért az üzemi tanács döntései kiszámíthatatlannak és esetenként megalapozatlannak tűnnek a munkáltatók szemében. Döntéseik során vagy a szakszervezeti vagy a személyi ambíciók által vezérelt érdekek kerülnek előtérbe, amely az üzemi tanácsot kockázatos

partnerre teszi a menedzsment szemében. E miatt sokszor idővesztést jelent velük tárgyalni. A szakszervezetek ezzel szemben - bár ún. konfliktusos szervezetek - érzik saját korlátaikat, amelynek határai egyenlők a munkavállalói támogatottság mértékével. Vezetőik tisztában vannak azzal, hogy van egy határ, amit ha átlépnek, az ellentétes hatást eredményez. A rossz döntésnek ára van, amely azonnal lemérhető az elszenvedett presztízsvesztésben.

*A meginterjúvált szakszervezeti vezetők többsége szerint a menedzsment érdemben nem tesz különbséget a szakszervezethez, ill. az üzemi tanácshoz fűződő viszonyában. Megítélésük szerint korábban voltak arra munkáltatói kísérletek, hogy az üzemi tanácsot megkülönböztetett módon kezeljék. Szándékuk a munkavállalói oldal megosztása volt, de ezek a kísérletek sikertelenek voltak, és mára már nem jellemzőek.*

A szakszervezeti oldalon is többen hangsúlyozták, hogy a munkáltatóval folytatott tárgyalásaikon általában feszültebb a légkör. Ennek részben a tárgyalások témái, részben a határozottabban képviselt véleményük lehet az oka. Megítélésük szerint a szakszervezetek harcosabbak, mint az üzemi tanács

Az interjú során megkérdezett *munkáltatók* válaszaiban is nagy arányban fordulnak elő azok a vélemények, amelyek nem tesznek különbséget a szakszervezetek és az üzemi tanácsok között. Ezt a legtöbben azzal indokolták, hogy olyan mértékben olvad össze a két testület tevékenysége, hogy nem is lehetséges eltérő viszony kialakítása. A humán vezetők közül voltak, akik azt is megfogalmazták, hogy ilyen esetekben a kapcsolat jellegében a szakszervezeti szerep a meghatározó, az üzemi tanácsi csak másodlagos. Tapasztalataik szerint a testületek jogosítványain múlik, hogy mikor melyikkel és miről tárgyalnak.

Ezzel szemben, ahol a két testület munkája jól elkülönül egymástól - a humán vezetők szerint - ott az esetek egy részében, óhatatlanul megjelenik az eltérés a viszonyban. Az üzemi tanácsot a menedzsmenthez közelebb állónak, együttműködőbbnek érzékelik. Ennek okát az eltérő jogosítványokban és a szakszervezet konfrontatívabb magatartásában látják.

A munkáltatók célja lehet az is, hogy az üzemi tanácsok támogatásával gyengítsék a szakszervezeteket. Ennek voltak ugyan jelei a válaszokban, azonban az üzemi tanácsi, szakszervezeti, munkáltatói válaszadók többsége határozottan cáfolta ezt a gyakorlatot. Az igenlő és a tagadó válaszok aránya mindhárom válaszoló típus esetén háromszoros

volt az elutasítás javára. A szakszervezet gyengítésére a munkáltatónak az erős szakszervezeti beágyazódás miatt egyébként sincs sok esélye. Abban azonban megegyeztek a válaszadók, hogy az üzemi tanács megerősödése szükségszerűen elvonja a figyelmet a szakszervezeti munkától. Az is bebizonyosodott, hogy a munkáltató hajlandósága a szakszervezetekkel való tárgyalásra nem csökkent az üzemi tanács megalakulása óta. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy egy erős üzemi tanács sem a munkáltatónak, sem a helyi szakszervezetnek nem érdeke. Mindkét szereplő saját érdekei szerint használja fel az üzemi tanácsot, a munkáltatónak legitimációs bázist jelent, a szakszervezetnek pedig eszköz a hatalom felé vivő úton. (Jávor 2003, 2004a)

### 5.3.2. Az üzemi tanácsok és a munkáltatók közötti tárgyalások sajátosságainak kvantitatív elemzése

Az üzemi tanácsok 1992. évi bevezetésével alapjaiban megváltoztatta a munkahelyi érdekképviselő struktúráját, a korábbi egycsatornás érdekképviselő helyett, amelyben a szakszervezetnek képviselői monopóliuma volt, kétszatornás képviselői rendszer alakult ki. Ez elvileg nagyobb mozgásteret eredményezett a munkáltató számára a munkahelyeken. Egy olyan képviselői fórum jött létre, amely a munkavállalók egészét képviseli, ráadásul jóval gyengébb jogosítványokkal, mint amellyel a szakszervezet rendelkezik. A munkáltatók hamar felismerték az ebben rejlő előnyöket, ezért - a kérdőívekre és az interjúkérdésekre adott válaszok is ezt mutatják - amennyiben erre lehetőségük adódott az üzemi tanácsot előnyben részesítették a szakszervezettel szemben. Dølvik és Stokland (1992) norvégiai tapasztalatai is azt mutatják, hogy az új szervezeti, részvételi formák megkerülik a szakszervezeti mozgalmat és inkább az egyénre fókuszálnak. A munkáltató sok esetben úgy tekint a munkavállalói részvételi formákra, különösen a közvetlen részvételre, mint az emberi erőforrás menedzsment eszközére, amelynek az a tárgya, hogy nagyobb produktivitásra mobilizálja a munkavállalókat (Goetschy és Rojot 1987). Néhány kutató azon a véleményen van, hogy a munkáltató és a szakszervezet közötti az antagonisztikus viszony fokozatosan eltűnőben van, ezt felváltja egy szimbiotikus viszony, amely a döntésekben való munkavállalói részvételen alapul (Windolf 1989). További előny a munkáltató számára, hogy az intézményesített részvételi formák által jelentősen csökken a megoldatlan munkaügyi konfliktusok száma (Bradley és Gelb 1981). Az alábbi hipotézis a magyarországi munkáltató preferenciáival kapcsolatosan fogalmaz meg feltételezéseket. A bizonyítás során arra keresem a választ, hogy milyen tényezők befolyásolják a munkáltatót, amikor eldönti, hogy az üzemi tanácsot, vagy inkább a szakszervezetet preferálja a tárgyalások során. *A felhasznált változók jellemzése a mellékletben a 30. és a 31. táblában található.*

#### A hipotézis és bizonyítása

*A munkáltató az üzemi tanács és a szakszervezet közül azzal kezdeményez gyakrabban tárgyalásokat, amelyikkel könnyebben szót ért. A szakszervezetekkel való tárgyalást akkor helyezi előtérbe, ha az üzemi tanács tagsága főleg szakszervezeti jelöltekből áll. Az üzemi tanácsot pedig akkor preferálja a szakszervezettel szemben, ha*

*a tagok többségét nem szakszervezeti, tehát „független” üzemi tanács tagok alkotják. Ennek oka, hogy a független üzemi tanács tagok lojálisabbak a munkáltatóhoz és egzisztenciálisan jobban függnék tőle, mint a szakszervezeti jelölésű üzemi tanács tagok. Ezt támasztja alá, hogy a munkaadók gyenge (51%) többsége jobban kedveli a „független”, tehát a nem szakszervezeti kötődésű üzemi tanács tagokat.*

A hipotézis bizonyításához mindenekelőtt azt kell megvizsgálni, van-e összefüggés a munkaadó tárgyalási hajlandósága és az egyes érdekvédelmi szervezetekkel, vagyis a szakszervezetekkel és az üzemi tanáccsal kapcsolatos preferenciái között. A **konyszó** változó tartalmazza azokat a véleményeket, amelyek azzal kapcsolatosak, hogy melyik érdekvédelmi szervezet a könnyebb tárgyalópartner, a **makezd** változó pedig azt rögzíti, hogy a munkáltató melyikükkel kezdeményez gyakrabban tárgyalásokat. A **sorsz2** változót faktorváltozóként az egyes véleménycsoportok megkülönböztetése céljából vonom be a vizsgálatba. A változók kapcsolata szignifikáns mind az üzemi tanácselnökök (0,000,  $V=0,591$ ), mind a munkaadói ( $p=0,000$ ,  $V=0,471$ ) válaszolók esetében. A keresztábra alapján megállapítható, hogy a munkáltató azzal az érdekképviselői szervezettel tárgyal gyakrabban, amelyikkel - úgy gondolja -, könnyebb szót érteni. Ha a szakszervezettel könnyebb szót érteni, akkor a szakszervezettel, ha az üzemi tanáccsal, akkor az üzemi tanáccsal. Felmerül a kérdés: mitől függ, melyik az ideális tárgyalópartner. A könnyebb tárgyalópartner nyilvánvalóan az, amelyik lojálisabb a munkáltatóhoz. Feltételezhetően az üzemi tanács akkor különbözik a legjobban a szakszervezettől, ha minél több „független”, azaz nem szakszervezeti kötődésű tagból áll. Ekkor vélhetően lojálisabb is, mint a szakszervezet. Ennek igazolására vizsgáljuk meg, melyik üzemi tanácsi képviselő lojálisabb a munkáltatóhoz a „független” vagy az szakszervezeti kötődésű. A **lojal** változó tartalmazza azokat a válaszokat, amelyek azzal kapcsolatosak, hogy a „független” üzemi tanács tagok lojálisabbak-e a munkáltatóhoz, mint a szakszervezeti kötődésűek. A **konyszó\*lojal\*sorsz2** változók kapcsolata a munkáltatói válaszokat tekintve szignifikánsnak ( $p=0,004$ ,  $V=0,323$ ) bizonyult. A keresztábra cellagyakoriságai alapján megállapítható, hogy az üzemi tanáccsal könnyebben szót ért a munkáltató, mint a szakszervezettel. Ennek egyik lehetséges magyarázata a keresztábrából is megállapítható: minél lojálisabbak az üzemi tanács tagok, annál könnyebben szót értenek velük a munkáltatók. Minél kevésbé, annál inkább a szakszervezet kerül előtérbe. (Valószínű, hogy a helyi szakszervezet üzemi tanácsi

dominanciája esetén a munkáltató inkább közvetlenül a szakszervezethez fordul.) Feltehetően, ha az üzemi tanács preferáltabb tárgyalópartner, mint a szakszervezet, akkor annak oka az üzemi tanács tagösszetételének eltéréseiben keresendő. Azt feltételezem, hogy ha az üzemi tanácsok lojálisabbak a munkáltatóhoz, mint a szakszervezetek, akkor ez vélhetően a független képviselők számlájára írható. Ennek igazolására a *lojal\*utjelol\*sorsz2* változók közötti összefüggést vizsgálom meg. Az *utjelol* változó az üzemi tanács tagok kötődés szerinti megoszlását tartalmazza. Az üzemi tanácsi válaszokat illetően az elvégzett  $\chi^2$  próba alapján megállapítható, hogy a változók nem függetlenek egymástól:  $p=0,000$ ,  $V=0,452$ . A kereszttábla cellagyakoriságai alapján arra következtetnek, hogy minél több a független képviselő az üzemi tanácsban, annál gyakoribb, hogy az üzemi tanácselnökök lojálisabbnak, egzisztenciálisan függőbbnek látják a tagokat - így az üzemi tanácsot is - a munkáltatótól.

Végül azt vizsgálom meg, hogyan hat a munkaadó tárgyalási hajlandóságára az üzemi tanácsok összetétele. Ebből világosan kitűnik, hogy a munkaadó mikor preferálja a szakszervezetet, és mikor az üzemi tanácsot. Ennek igazolására azt kell bizonyítani, hogy érvényes összefüggés van a munkaadók tárgyalási kezdeményezéseit tartalmazó *makezd* és az üzemi tanácsok összetételét jelző *utjelol* változók, valamint a faktorváltozóként bevont *sorsz2* változók között. A  $\chi^2$  próba az üzemi tanácsi válaszokat illetően szignifikáns ( $p=0,000$ ,  $V=0,586$ ) összefüggést tárt fel az említett változók között. A kereszttábla cellagyakoriságai alapján megállapítható, hogy minél több szakszervezeti jelölt van az üzemi tanácsban, annál gyakoribb, hogy a munkaadó a szakszervezettel tárgyal és nem az üzemi tanáccsal. Fordítva is igaz, minél több a „független” képviselő az üzemi tanácsban annál inkább az üzemi tanács a preferált tárgyalópartner.

A feltárt tények alapján megállapítható, hogy abban az esetben, ha szakszervezeti többségű az üzemi tanács, akkor - feltételezhetően az egyszerűség kedvéért - a leggyakrabban a szakszervezettel kezdeményez tárgyalásokat a munkáltató, ellenkező esetben az üzemi tanáccsal. Másképpen fogalmazva, ha a munkáltató nem kényszerül - mert nincs szakszervezeti dominancia az üzemi tanácsban - arra, hogy a szakszervezettel tárgyaljon, akkor az üzemi tanács kerül előtérbe, mint tárgyalópartner. Ez utóbbi helyzet a „függetlenek” üzemi tanácsi többsége esetén áll fenn.

### 5.3.3. Az üzemi tanácsok és a munkáltatók kapcsolatának jellemzői, tartalma

Nagyon lényeges, meghatározó eleme e viszonyoknak a menedzsment, ill. a tulajdonos attitűdje a munkavállalók képviselőivel való együttműködéshez. Egy külföldi tulajdonú cég üzemi tanács elnöke például a változó minőségű és intenzitású kapcsolat okát a két különböző munkakultúra találkozásában látja. A tulajdonos megváltozása, vállalkozás, a munkahely eladása, az ezen a téren bekövetkező változások ugyancsak hatással vannak az egyes társaságoknál a munkáltató és az üzemi tanács közötti viszonyra. Ezzel kapcsolatban az interjúalanyok negatív és pozitív irányú változásról egyaránt beszámoltak. Az egyik esetben, amióta magyar tulajdonosai vannak a cégnek, jelentősen romlott az üzemi tanáccsal a kapcsolat (korábban német tulajdon volt!), mert az új tulajdonosok nem tartják fontosnak az üzemi tanács-, illetve bármilyen munkavállalói szervezet működését. A másik esetben nem a tulajdonos változott – állami tulajdonú nagyvállalatról van szó – hanem a HR vezérigazgató helyettes, aki komolyan véve a részvétel és az érdekegyeztetés szerepét, szervezetté és rendezetté alakította a cégnél a munkaügyi kapcsolatokat. Ma is ezek között a keretek között működnek, ráadásul a nyilatkozó humán vezető kiemelte, hogy a kapcsolatnak ezt a jellegét el tudta fogadtatni az alsóbb szintű, de munkáltatói jogköröket gyakorló vezetőkkel is. Mint elmondta, nehéz volt megértetni velük, hogy mit tehetnek meg és mit nem, milyen ügyekben kell egyeztetniük saját munkavállalói partnereikkel.

A munkáltatók és az üzemi tanácsok együttműködését befolyásoló, illetve az eredményességet meghatározó tényezők sorában kiemelkedő fontosságú lehet a felek közötti személyes és intézményes kapcsolat stabilitása. Erre utal az, hogy rendezett és szervezett kapcsolatrendszerrel működő társaságok humán vezetői régóta stabil, változatlanul jó kapcsolatról számoltak be. Az aktív üzemi tanácsok elnökei és az ezeken a munkahelyeken dolgozó szakszervezeti vezetők arról számoltak be, hogy az üzemi megállapodás és a bejáratott kapcsolatrendszer a biztosíték arra, hogy a vezetésben történő személyi változások ne okozzanak jelentős – negatív – változásokat a munkakapcsolatban. Ezeken a helyeken jellemző az is, hogy a kezdetektől, de legalább is a második ciklustól kezdődően azonos üzemi tanácselnök a partner. Ez az esetek 66 százalékában fordul elő.

A felek közötti kapcsolatok alakulását azonban tartalmi kérdések nem kevésbé befolyásolják. Arra a kérdésre, hogy *hogyan működik együtt az üzemi tanács a*

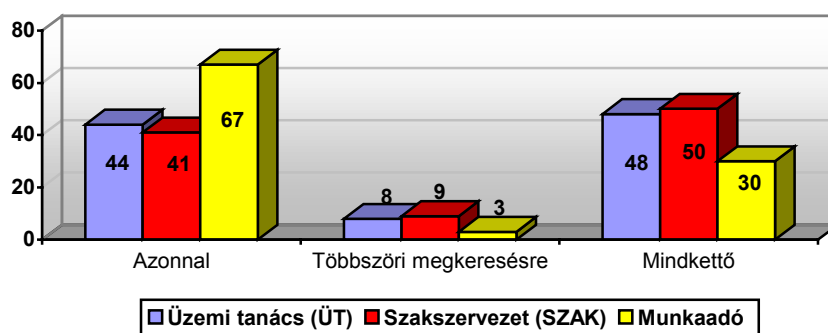
*munkáltató képviselőjével*, a megkérdezett elnökök több mint egyharmada kapcsolatukat formálisnak ítélte. Egy üzemi tanácselnök azonban még ennél is tovább ment, arról számolt be, hogy a munkáltatóval még formális kapcsolata sincs, kapcsolattartója a személyzeti vezető, aki viszont a közvetlen főnöke. A formális kapcsolat fogalmán a többség azt értette, hogy a munkáltató a törvényes előírások lehető "legszűkebben" értelmezett betartására törekszenek. „Megvárják az üzemi tanács megkeresését, a szükségesnél (*értsd: az üzemi tanács által kértnél*) nem adnak több információt, felkérésre részt vesznek a testület ülésein, rendezvényein. Szélsőséges esetben teljesen meg is szakadhat az információáramlás. Ennek lehetőségéről két üzemi tanácselnök számolt be, akik szerint a munkáltatóval való kapcsolatukat a *munkáltató gazdasági helyzete* határozza meg. Ha jó a helyzet, kicsi az esélye a konfliktusnak, ilyenkor a kapcsolat javuló, ha nem, bezáródnak az információs csatornák is. Egy másik üzemi tanácselnök így nyilatkozott: "ha valami jót teszek (*értsd: egyetért a munkáltatóval*), két napig jó vagyok, ha valami nem tetszik neki, akkor megfagy körülöttem a levegő és nincs információ".

Az elmondottakból kitűnik, hogy az információhoz való hozzájutás létkérdés az üzemi tanácsok számára, ugyanis e nélkül a munkavállalók képviselői nem tudják gyakorolni jogaikat. Feltételezzük, hogy az üzemi tanácsok tényleges szerepe, hatékonysága a munkahelyi érdekviszonyok alakításában jól jellemezhetőek azokkal a véleményekkel, amelyek az információhoz jutással kapcsolatosak. Ezekből következtetést vonhatunk le arra nézve, hogy a munkáltató mennyire veszi komolyan a munkavállalói részvétel intézményét. Az információhoz való hozzáférés egyik indikátora lehet az, hogy a munkáltató milyen gyorsan reagál az üzemi tanács megkeresésére, esetleges előterjesztésére.

Az egyik leggyakoribb észrevétel éppen a dokumentumok megfelelő időben való átadásával és megfelelő tartalmi mélységével kapcsolatban merült fel. Ahol több szakszervezet van a munkahelyen, ott a munkáltatónak az információgazdálkodással nagy a mozgástere a szakszervezetek közötti kapcsolatok befolyásolására. Ám még ott sem biztosítható az egyensúly közöttük, ahol kényesen ügyelnek arra, hogy az érdekvédelmi szervezetek egy időben kapják meg a dokumentumokat, mert az üzemi tanács tagok révén egyes szakszervezeteknek helyzeti előnyük van másokkal szemben, előbb jutnak információhoz. A munkáltatók a kérdőívre válaszolva elmondták, hogy az esetek kétharmad (67%) részében azonnal reagálnak az üzemi tanács előterjesztésére.



Az üzemi tanácsok képviselői ezzel szemben 44 százalékos, a szakszervezetek pedig csak 41 százalékos arányt említettek. (31. ábra.)



31. ábra:

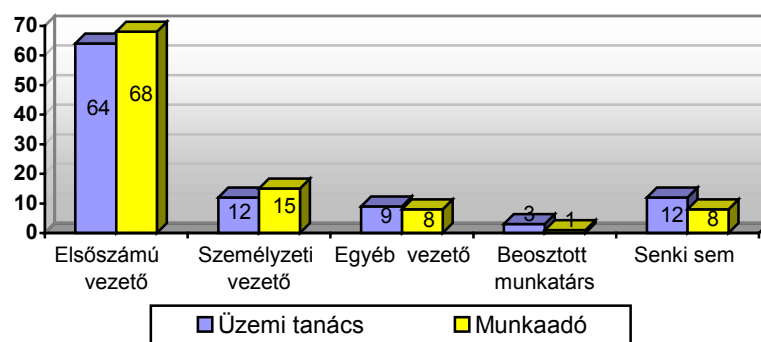
#### Milyen gyorsan reagál a munkáltató az üzemi tanács előterjesztésére?

Az üzemi tanácsi válaszolók 75 százaléka, a szakszervezeti megkérdezettek 67 százaléka és a munkáltatók 84 százaléka szerint az üzemi tanácsok időben megkapják a napirend tárgyalásához szükséges dokumentumokat a munkáltatóktól. Az információ visszatartásának leggyakoribb oka az üzleti titokra hivatkozás, amely az üzemi tanácselnökök 55 százaléka szerint ritkán, 36 százaléka szerint pedig gyakran előfordul. Az üzleti titokká nyilvánítás – annak ellenőrizhetetlensége és szubjektivitása miatt – bizonyos mozgásteret biztosít a munkáltató számára az információgazdálkodásban. Az ezzel való élés vagy visszaélés sarkalatos pontja lehet az üzemi tanácsok és a menedzsment együttműködésének.

A dokumentumok tartalmát illetően az üzemi tanácselnököknek 77 százaléka arról számolt be, hogy nem kapnak megfelelő háttéranyagot az ülésekhez. A munkáltató ezekben az esetekben lényegében megakadályozza, hogy a testület érdemi munkát végezzen. Ez az állapot érdemben akkor változik, ha a munkáltatónak van szüksége az üzemi tanácsra (pl. létszámleépítés, az ÁPV Rt.-nek készített privatizációs előterjesztés, jóléti eszközökkel kapcsolatos vállalati döntések esetén stb.). Figyelemre méltó az is, hogy az üzemi tanácsok rendelkezésére bocsátott dokumentumokban a munkáltató a leggyakrabban gazdasági-pénzügyi (42 %), majd szociális kérdésekről (21 %), harmadsorban pedig bérügyekről (12 %) informálja az üzemi tanácsot. A gazdasági-pénzügyi témák gyakoriságának az lehet a magyarázata, hogy a törvény előírja a munkáltató számára, hogy legalább félévente tájékoztassa a testületet a munkahely gazdasági-pénzügyi helyzetéről. Az arányokból az is kiolvasható, hogy szociális

kérdésekkel kapcsolatosan - amelynek alakításában az üzemi tanács érdemi szerepet játszhatna -, csak fele annyit konzultál az üzemi tanács, mint a gazdasági témájú ügyekről, mellyel kapcsolatban a munkáltatónak „csak” tájékoztatási kötelezettsége van. Valószínűleg az üzemi tanácsok alacsony szintű aktivitása, - amely részben következménye az alulinformáltságnak – visszahat a napirendre kerülő témák gyakoriságára. Mindezek alapján jó okunk van feltételezni, hogy legtöbbször a részvételi intézmények nem jutnak hozzá releváns információkhoz, így a munkáltatók és az üzemi tanácsok közötti együttműködés az esetek jelentős részében formális marad.

Az üzemi tanácsok és munkáltatók közötti kapcsolat erősségét azon is lemérhetjük, hogy a munkáltató milyen szinten képviselteti magát az üléseken. Annak ellenére, hogy a magyar üzemi tanácsi rendszerben a menedzsment hivatalosan nem része a testületnek, igény mutatkozik felelős vezető részvételére. Ennek két oka is van. Ez egyrészt lehetővé teszi az üzemi tanács számára, hogy közvetlen befolyást gyakoroljon a menedzsmentre, másrészt – főleg a kényes döntéseknél – lehetőség van azonnali reagálásra, többletinformáció szerzésre. A válaszokból az derült ki, hogy a leggyakrabban (64 %) a munkahely első számú vezetője vesz részt az üzemi tanács ülésein. Ezt követi sorban a személyzeti-humán egység vezetője 12 százalékkal. Sokat sejtet az üzemi tanácsok és a munkáltatók együttműködéséről az is, hogy az esetek 12 százalékában a munkáltató nem képviselteti magát az üléseken, ezáltal az együttműködésre is kevesebb lehetőség adódik. (32. ábra.)



32. ábra:

**Milyen szintű vezető vesz részt a tárgyalásokon?**

Az interjúalanyok többsége valójában arról számolt be, hogy kapcsolata a munkáltatóval nem érdemi, tartalmi. Ahol mégis, ott ez főleg döntés előtti informális

beszélgetésekben, a szükségesnél is több információhoz jutásban ölt testet. (Az egyik elnök be van kapcsolva a vállalati intranetre, és ott a termelés havi jelentéseit is megismerheti.) Talán nem véletlen, hogy ezeknél az üzemi tanácsoknál tapasztaltunk az interjúk alapján magas színvonalú munkát. Az interjúban szereplő elnökök nagy része számolt be informális segítőkről, akik a vezetés tagjaiként alkalmanként "súgnak" az üzemi tanácsoknak, ezzel nagy segítséget nyújtva számukra információéhségük csillapításában. Az informális csatornák működése, az információk kiszivárgása azt mutatja, hogy az üzemi tanácsok által követett célok a középszintű vezetők körében is támogatható. Másrészt az is feltételezhető, hogy egyes vezetők szervezeti céljaik elérésére az üzemi tanácsot is felhasználják.

A fentiekből következően vélhetően nem meglepető az az eredmény, hogy magyarországi munkáltatók többsége, 81 százaléka elégedett az üzemi tanácsokkal. (A kisebb munkáltatóknál előfordulhat, hogy a szakszervezet és az üzemi tanács személyi összetétele teljesen megegyezik, amely ellenérzést válthat ki a munkáltatóból.) A kedvező viszonyulást a legtöbb (75 %) megkérdezett üzemi tanácstag és elnök is kiemeli. Ezt a megfigyelést nemzetközi tapasztalatok is alátámasztják. Németországban a munkáltatók 95 százaléka értékeli az üzemi tanácsok erőfeszítéseit (Mauritz 1982). Streeck (1984a) szerint az üzemi tanács tagok professzionalitása lehetővé teszi a menedzsment számára, hogy bizonyos funkcióit átruházza az üzemi tanácsra, éppúgy, mint ahogy a munkavállalókkal való megállapodás betartatását is. Az interjúk során kiderült, hogy a *humán vezetők* alapvetően megfelelőnek ítélik a menedzsment és az üzemi tanács viszonyát. Kifejezetten jónak heten (a nyilatkozó munkáltatói képviselők kevesebb, mint 50%-a) minősítették ezt a viszonyt. Jó minősítést az a kapcsolat kapott, ahol „rendezettek a viszonyok”, „folyamatos a kommunikáció”, „különösen együttműködő napi kapcsolat van”. Két humán vezető minősítette viszonyukat oly módon, hogy az akár pozitív, akár negatív felhanggal is értelmezhető. Egyikük „kiegyensúlyozott” viszonyról beszélt, másikuk pedig „kommunikatívnak” minősítette kapcsolatukat, amihez még hozzátette: „bármikor hajlandók vagyunk tárgyalni”. Egyedi és nagyon sajátos beállítódást tükröz a következő vélemény: „Nem gátolni, de nem is segíteni; hagyni, hogy a maguk életét éljék.” Egy humán vezető számolt be feszült viszonyról az üzemi tanács és a vezetés között. Kifejezetten gyenge és formális kapcsolatról szintén csak egy humán vezető adott számot.

A kérdőívre, valamint az interjúkérdésekre adott válaszok alapján úgy tűnik, hogy a munkáltatók és az üzemi tanácsok közötti kapcsolatok minőségének alakulásában az alábbi tényezőknek van jelentős szerepük:

- A tulajdonos attitűdje a munkavállalói participációval kapcsolatban
- A munkahely gazdasági helyzete
- A menedzsment és a munkavállalók képviselői közötti „kulturális” távolság
- A menedzsment, tulajdonos és az üzemi tanácsi közötti személyi és intézményi kapcsolat stabilitása
- A munkáltató szervezeti, gazdasági érdekei
- A menedzsment információgazdálkodása
- Az üzemi tanács és a menedzsment közötti személyi kapcsolat szintje
- Az üzemi tanácselnök és a szakszervezeti elnök szerep szétválasztása

#### 5.3.4. Az üzemi tanácsok információhoz jutása feltételeinek kvantitatív elemzése

Az üzemi tanács alapvetően konzultatív testület, és mint ilyen, működése feltételezi a munkáltatóval való kapcsolattartást, folyamatos együttműködést. Ez a lényegét érintő feladata nem képzelhető el a munkáltató aktív közreműködése nélkül. Ahhoz, hogy partnere legyen a munkáltatónak, számos feltételnek kell teljesülnie, amelyek közül az információhoz, a dokumentumokhoz való hozzájutás az egyik legfontosabb. A Toby D. Wall (1977) által definiált részvétel fogalma alapján az információ-megosztás a három lényegi elem közül az egyik legfontosabb, e nélkül nem jöhet létre részvétel, ennek hiányában sem befolyásolásról, sem interakcióról nem beszélhetünk. Strauss (1979) ugyancsak fontosnak tartja az információhoz való hozzájutást, amikor a részvétel hatékonyságának mérésénél egyrészt figyelembe veszi a menedzsment által az üzemi tanács számára biztosított információ-átadás mértékét, másrészt annak időzítését. Az üzemi tanács munkahelyi beágyazottsága, a munkáltató általi elfogadottsága jól tükröződik abban, mennyire zavartalan a munkáltatóval való kommunikáció. Az interjúkból az is kitűnt, hogy az üzemi tanács kiszolgáltatott helyzetben van, amikor a működéséhez nélkülözhetetlen dokumentumokhoz próbál meg hozzájutni. Ennek kikényszerítéséhez azonban nem rendelkezik semmilyen nyomásgyakorló eszközzel, ezért sikertelenség esetén a részvételi intézmény súlytalanná, funkciótlaná válik. Ezeknek a feltételezéseknek az igazságtartalmát kísérlem meg igazolni az alábbi hipotézisek bizonyítása révén. *A felhasznált változók jellemzése a mellékletben szereplő 32. és 33. táblában található.*

#### A hipotézisek és bizonyításuk

##### Az 1. számú hipotézis:

*Az üzemi tanácsok működési körülményeikkel kapcsolatos elégedettsége vagy elégedetlensége függ attól, hogy a menedzsment átadja-e időben a tevékenységük végzéséhez nélkülözhetetlen dokumentumokat.*

Az üzemi tanácsok információhoz, dokumentumokhoz való hozzájutásával kapcsolatosan igen sok probléma merült fel az interjúk során. A kérdőíves megkérdezésen alapuló adatállomány lehetővé teszi, hogy kvantitatív elemzésnek vessen alá ezt a kérdést. Annak bizonyítására, hogy a dokumentumok milyen fontos szerepet játszanak az üzemi tanácsok életében, először is meg kell vizsgálni, hogy milyen kapcsolat van a körülményekkel való elégedettség és a dokumentumokhoz való hozzájutás között. Ehhez a dokumentumok időben történő átvételét tartalmazó **idodoku** és a már említett **megfkoru** változó, valamint a csoportkódokat tartalmazó **sorsz2** faktorváltozó kapcsolatát vizsgálom meg. Mindkét változó ötfokú skálán méri a véleményeket. Az üzemi tanácsi véleményeket illetően a  $\chi^2$  próba szignifikáns ( $p=0,000$ ,  $V=0,402$ ) kapcsolatot tárt fel a változók között. A kereszttáblából megállapítható, hogy azok körében, akik megfelelő időben kapják meg az üzemi tanács működéséhez nélkülözhetetlen dokumentumokat, nagyobb arányban vannak jelen azok, akik elégedettek a körülményekkel. Tehát megállapíthatjuk, hogy az üzemi tanácsok számára a körülményekkel való elégedettség részben attól függ, megkapják-e időben a munkájához szükséges dokumentumokat a menedzsmenttől.

Láttuk, akik időben megkapják a menedzsmenttől a szükséges dokumentumokat, azok körében nagyobb számban fordulnak elő olyanok, akik a körülményekkel is elégedettebbek. Körükben feltételezhetően a jogokkal való elégedettség is nagyobb számban fordul elő. Ezt a feltételezést alá támasztja az **elegjog\*idodoku\*sorsz2** változók szignifikáns ( $p=0,002$ ,  $V=0,259$ ) kapcsolata. A kereszttábla alapján arra következtetetek, hogy azok körében, akik időben megkapják az üzemi tanácsok számára szükséges dokumentumokat, nagyobb arányban vannak olyanok, akik a jogi szabályozás által nyújtott lehetőségekkel is elégedettebbek.

## A 2. számú hipotézis:

*Az üzemi tanács a munkájához nélkülözhetetlen információk, dokumentumok megszerzésében ki van szolgáltatva a munkáltató jóindulatának.*

Ez az állítás részben már igazolást nyert a 1. számú hipotézis bizonyításakor. Az üzemi tanács számára az egyik legjelentősebb működési feltétel a szükséges dokumentumok időben történő átadása. Láttuk, ez meghatározza mind a munkáltatóhoz,

mind a jogi normákhoz való viszonyát. A hipotézis igazolásához először azt vizsgálom, hogy van-e különbség az üzemi tanácsok számára biztosított információk folytonosságában, akkor, amikor jó az együttműködés, és a között az állapot között, amikor nézeteltérés, konfliktus támad a felek kapcsolatában. Az *infob* változó a dokumentumok átadásával kapcsolatos munkáltatói attitűdöt tartalmazza. Három válaszlehetőséget enged: a munkáltató gyakran biztosítja a szükséges információt, ez legtöbbször tartalmilag megfelelő, vagy üzleti titokra hivatkozva visszatartja. A *nezetelt* dichotóm változó, a felek közötti konfliktus tényét rögzíti, a *sorsz2* faktorváltozó egyes, kettes, vagy harmas értéket veheti fel attól függően, hogy üzemi tanácsi, szakszervezeti, vagy munkáltatói válaszokban keressük az összefüggést. A vizsgálatba bevont *infob\*nezetelt\*sorsz2* változók közötti függetlenséget a tapasztalt szignifikancia szint miatt mind az üzemi tanácsi ( $p=0,004$ ,  $V=0,452$ ), mind a szakszervezeti ( $p=0,000$ ,  $V=0,447$ ) véleményeket illetően elvetem. Említésre érdemes, hogy változók közötti asszociáció a Cramer  $V$  érték alapján viszonylag erősnek mondható. A kereszttábla alapján elmondható, hogy azok körében, akik számára a munkáltató rendszeresen biztosítja a szükséges információt, kisebb arányban vannak jelen azok, akik konfliktusosnak látják az üzemi tanács- munkáltatói viszonyt. Ezt a megfigyelést a szakszervezeti vélemények is alátámasztják.

Ebből arra lehet következtetni, hogy ha gyakran előfordul, hogy a munkáltató nem szolgáltat megfelelő információt az üzemi tanácsok számára, akkor gyakoribb, hogy nézeteltérés, feszültség alakul ki közöttük. Ez a megállapítás ennek ellenkezőjével is, az *infoc\*nezetelt\*sorsz2* változók bevonásával is bizonyítható. Az *infoc* változó tartalmazza az arra a kérdésre adott üzemi tanácsi válaszokat, hogy a munkáltató mennyire ritkán biztosítja a szükséges dokumentumokat. A *nezetelt* változó rögzíti azt, hogy gyakori-e az üzemi tanácsok és a munkáltatók közötti nézeteltérés. A *sorsz2* faktorváltozó, amely a változók közötti kapcsolat megállapítása során lehetővé teszi az üzemi tanácsi, és a munkaadói vélemények megkülönböztetését. A változók közötti kapcsolat az üzemi tanácsi vélemények esetén szignifikáns ( $p=0,000$ ,  $V=0,425$ ) és viszonylag erős összefüggést mutatott. A cellák gyakorisági értéke alapján megállapítható, hogy azok körében, akik számára a munkáltató csak ritkán biztosítja a megfelelő dokumentumokat, nagyobb arányban fordulnak elő azok, akik gyakori nézeteltérésről számoltak be az üzemi tanács és a munkáltató között.

Tehát, bemutatott összefüggések alapján megalapozottnak tűnik az a feltételezés, hogy az üzemi tanácsok információhoz való hozzájárítása jelentős tényező az üzemi tanácsok és a munkáltatók közötti együttműködés eredményességét valamint a nézeteltérések előfordulását illetően.

Az üzemi tanácsok számára azonban nem csak az jelenthet problémát, hogy a munkáltató esetleg nem ad át megfelelő információt, vagy nem időbe adja át, hanem az is számít, hogy egyáltalán milyen jellegű információt hajlandó megosztani a testülettel. A menedzsment üzemi tanáccsal kapcsolatos attitűdjét jól jelzi az, hogy milyen gyakorisággal ad át információkat szociális, személyügyi, gazdasági-pénzügyi kérdésekről, mi az aránya az egyes témáknak.

E tekintetben a munkáltatók által adott válaszok hiteles képet adnak a valós helyzetről. Az *infotyp\*maered\*sorsz2* változókat a  $\chi^2$  próba alapján nem tekinthetem függetlennek egymástól ( $p=0,000$ ,  $V=0,297$ ). Az *infotyp* változó hat választható válaszkategóriát tartalmaz, amelyek azt mutatják, hogy az üzemi tanács és a munkáltató együttműködése során milyen gyakorisággal történik e témában információcsere. A válaszkategóriák a következők voltak: gazdasági-pénzügyi, személyügyi, foglalkoztatási, szociális ügyekkel, bérügyekkel kapcsolatos információk, vagy csak mindig azt, amit a munkáltató érdeke megkíván. A *maered*, a már korábban is használt változó, a munkáltató üzemi tanáccsal kapcsolatos eredményességi véleményeket tartalmazza ötfokú skálán. A változók kereszttábla-elemzése azt az eredményt hozta, hogy azon munkáltatók körében, akik eredményesnek tartják az üzemi tanáccsal való együttműködést, nagyobb arányban fordul elő, hogy gazdasági-pénzügyi kérdésekkel kapcsolatos információk kerülnek átadásra. A kevésbé elégedett munkáltatók körében leggyakrabban személyügyi-bérügyi kérdések kerülnek az üzemi tanács napirendjére. Azon a munkáltatók körében, akik „egyáltalán nem” elégedettek az üzemi tanáccsal való együttműködéssel, leggyakrabban olyan információt továbbítanak az üzemi tanács felé, „amelyet az érdekük megkíván”. Ezek alapján látható, hogy a munkáltatók többsége akkor elégedett az üzemi tanáccsal, ha az kis aktivitást mutat. Ez a munkáltató szemszögéből érthető, hiszen amennyiben a leggyakrabban gazdasági-pénzügyi jellegű információk, dokumentumok átadására kerül sor, - tehát leggyakrabban ez szerepel a napirenden - az egyúttal azt is jelenti, hogy az üzemi tanács tájékoztatással összefüggő jogai érvényesülnek a leggyakrabban. Ez pedig kis aktivitást feltételez az üzemi tanács részéről, mert a beszámolóval nem kell tennie semmit. E jog gyakorlása során



minimálisra korlátozódik az üzemi tanács szerepe, hiszen a munkáltató beszámoltatása a leggyengébb részvételi jogosítvány. A kevésbé formálisan és aktívan működő üzemi tanácsok arról ismerhetők fel, hogy tevékenységük középpontjában a munkavállalók élet és munkakörülményeivel kapcsolatos témák állnak. Ez megmutatkozik az e témákkal kapcsolatos információcsere gyakoriságában is. Mindez arra is utal, hogy milyen szinten képes élni az üzemi tanács a törvény által biztosított jogokkal. Alacsony szinten, ha legtöbbször gazdasági-pénzügyi jellegű ügyekről esik szó a felek között. Hatékonyan, amennyiben leggyakrabban szociális-jóléti, tehát a munkavállalók élet és munkakörülményeivel kapcsolatos témákról cserélnek információt, mert ezek a témakörök az üzemi tanács „erősebb”, konzultációs, együttdöntési jogosítványainak gyakorlásával függnék össze. Mindezek alapján megállapítható, hogy az üzemi tanácsok jogérvényesítési képessége összefügg munkaadó üzemi tanáccsal kapcsolatos elégedettségével. A kevésbé aktív, és jogaival kevésbé élni tudó üzemi tanács preferáltabb a munkáltatók részéről.

Összefoglalva megállapítható, hogy az üzemi tanácsok tevékenysége szempontjából kiemelkedően fontos dokumentumuk átadásával kapcsolatosan a munkáltatói érdekek a meghatározóak. Ezt támasztja alá az is, hogy azok a munkáltatók, akik konfliktusban állnak az üzemi tanáccsal, vagy valamilyen szempontból az együttműködést kevésbé tartják eredményesnek, nagyobb gyakorisággal akadályozzák az üzemi tanácsok információhoz való hozzájutását. Az akadályozás abban is tetten érhető, hogy milyen információt hajlandóak az üzemi tanáccsal megosztani. Az üzemi tanács negatív megítélése esetén nagyobb gyakorisággal fordul elő az, hogy az információ biztosítása során a munkáltató saját érdekei szerint jár el.

### 5.3.5. A menedzsment befolyásáról

Korábban bizonyítottuk, hogy az üzemi tanácsok működését befolyásoló tényezők sorában a munkaadói befolyás az egyik legjelentősebb tényező. A menedzsment munkavállalói részvétellel kapcsolatos attitűdje teremti meg ugyanis azt a környezetet, amely kiindulási feltételként jelenik meg az üzemi tanácsok mindennapi működésénél. Ezek a feltételek - mint azt előző fejezetekben láthattuk - az alapítás körülményeitől kezdve (választás, jelöltállítás), a jogi normák munkáltatói értelmezésén, a működési feltételek – beleértve a pénzügyi kondíciók alakításának – kontrollálásán, az információgazdálkodáson át a személyes kapcsolaton keresztül befolyásig terjedhetnek. Az alábbiakban összefoglaljuk az üzemi tanácsokra gyakorolt munkaadói befolyás lehetséges módjait:

#### ***1.) Az üzemi tanács létrejöttével kapcsolatosan:***

- Létrehozás kezdeményezése vagy akadályozása
- Jelöltállítás befolyásolása

#### ***2.) A jog eszközei révén:***

- Munkáltatói jogértelmezés dominanciája,
- Szervezeti változtatás, átszervezés, elbocsátás által

#### ***3.) Az üzemi tanács mindennapi működését befolyásoló tényezők révén:***

- Technikai, infrastrukturális feltételek,
- Pénzügyi feltételek,
- Információgazdálkodás,
- Előny a felkészültségben,
- Személyes kapcsolatok,
- Az üzemi tanács napirendjének tematizálása által.

Figyelembe véve, hogy a legtöbb felsorolt témát már az előző fejezetekben tárgyaltuk ezért e fejezetben a személyes kapcsolatok jelentőségével (tesszük vizsgálat tárgyává) kívánunk foglalkozni.

Mindenekelőtt vizsgáljuk meg, hogyan vélekednek a felek a munkáltatói befolyás lehetőségéről, egyáltalán létezik-e. A közvetlen befolyás tényét megerősítik mind az üzemi tanácsi, mind a szakszervezeti válaszok. A válaszadók többsége, 55 százaléka a

szakszervezeti és 54 százaléka az üzemi tanácsi válaszadóknak elismerte, hogy az üzemi tanács tagok véleményét, döntését befolyásolja a munkáltatótól való függés, az esetleges elvárt lojalitás. Nem meglepő, hogy a munkáltatók többsége (55 %) ezt tagadta. Tehát a válaszolók többsége szerint létezik ilyen befolyás. Hangsúlyozták, hogy ez nem azt jelenti, hogy a választásokba beavatkoznának, vagy rátelepednének a tanácsra. A válaszok nem támasztják alá ezeket az aggodalmakat. Az üzemi tanács létrehozásának körülményeit vizsgálva az üzemi tanácselnökök 4 százaléka állította azt, hogy a munkáltató megpróbálta befolyásolni a választások kimenetelét. Ezt a munkáltatóktól kapott válaszok is megerősítették. Ennél jelentősebb azonban azok aránya, akik az üzemi tanácsokra a hétköznapi működés során gyakorolt munkáltatói befolyásról számoltak be. Az üzemi tanácselnökök 17 százaléka válaszolt igennel arra a kérdésre, hogy nehezedett-e nyomás az üzemi tanács tagokra, hogy a munkáltatónak tetsző döntést hozzanak.

Mindezek ellenére figyelemreméltó, hogy az üzemi tanács függetlenségének gondolatát a munkáltatói válaszolók támogatják a legjobban. A kérdőív kérdésére miszerint szükség van-e függetlenül működő üzemi tanácsokra csak 27 százalékuk válaszolta azt, hogy nincs, szemben a szakszervezeti 46 százalékos és az üzemi tanácsi elnökök 30 százalékos elutasítással. A szakszervezet ezzel kapcsolatos véleménye eltér mind a munkaadói, mind az üzemi tanácsi véleményektől. Az üzemi tanácsok függetlensége számukra a munkáltatótól való függetlenségét jelenti, erre a válaszlehetőségre ők adták a legtöbb választ, 43 százalékuk mondta, hogy az üzemi tanácsnak csak a menedzsmenttől kell függetlenül működnie. A munkáltatók, és az üzemi tanácsok kérdőívre válaszolva leginkább a mindkét szervezettől való, a szakszervezettől és a munkáltatóktól való függetlenséget támogatták válaszaikban. Az előbbiek 46 százalékos az utóbbi 39 százalékos válaszaránnyal. Látható, hogy a menedzsment a leginkább függetlenségpárti, míg a szakszervezet a legkevésbé. Ennek magyarázata abban rejlik, hogy a függetlenség fogalma alatt a válaszolók a személyi befolyást értették, amelyre a menedzsmentnek van a legkevésbé szüksége, hiszen bizonyítottuk, hogy céljai elérésére számos más eszköz áll rendelkezésére. Míg a szakszervezet számára életbevágóan fontos, hogy elejét vegye két különálló érdekképviselési csatorna kialakulásának, amelynek legegyszerűbb módja az üzemi tanácsra gyakorolt befolyás, leginkább személyi képviselőten keresztül történő, maximalizálása. Ezzel minimalizálható a két intézmény megosztásának kockázata.

Annak ellenére, hogy a (direkt) befolyásolás gondolatát a menedzsment támogatta a legkevésbé, mégis a szakszervezeti és az üzemi tanácsi válaszadók megerősítették a létezését. A befolyás érvényesítésének egyik leghagyományosabb módja a személyközi kapcsolatokon keresztül történő ráhatás. Az interjúk során nyilvánvaló volt, hogy erre a humán vezetőknek van a legnagyobb lehetőségük, mert ők azok, akik a rendszeresen tartják a kapcsolatot az üzemi tanáccsal. Ezzel szemben a kérdőívre adott válaszok szerint és ebben az üzemi tanácsi, szakszervezeti és munkáltatói válaszolók egybeesésének, hogy az esetek kétharmadában a munkahely elsőszámú vezetője vesz részt az üzemi tanácsok ülésein. Ebből két dologra is következtethetünk. Az üzemi tanács presztízse olyan jelentős, hogy az elsőszámú vezető fontosnak tartja a részvételét a testület ülésein. Az interjúkérdésekre válaszolók döntő többsége szerint ez a kapcsolat jó, és problémamentes. Általános az a gyakorlat, hogy fajsúlyos döntésekről, a vállalat életét jelentősen meghatározó eseményekről a tájékoztatást az első számú vezetők tartják. Két esetben is beszámolt a nyilatkozó humán vezető arról, hogy különösen jó személyes kapcsolat van az üzemi tanács (központi üzemi tanács) elnöke és a vezérigazgató között. Mindkét esetben úgy tűnt, hogy ez a kapcsolat jobb, mint a nyilatkozó humán vezető és a vezérigazgató kapcsolata. Ugyanakkor arra is gondolhatunk, hogy erre azért kerülhet sor ilyen gyakran ez első számú vezető részvételére, mert az üzemi tanácsi ülések éves száma nem túl nagy, így az elfoglaltsága megengedi, hogy részt vegyen az összejöveteleken. Valóban, ha megnézzük az évenkénti átlagos ülések számát, amely a negyedév és félév közé esik, láthatjuk, hogy ez nem túl gyakori ahhoz, hogy az elsőszámú vezető elfoglaltságra hivatkozva távol maradjon. Ha ehhez még hozzávesszük azt is, hogy a munkáltató félévente köteles tájékoztatást adni a munkahely pénzügyi-gazdasági helyzetéről, amely az adataink szerint a leggyakoribb napirendi téma, és amelyről feltételezéseink szerint - ezzel kapcsolatosan azonban nem rendelkezünk adatokkal - a munkahely első számú vezetője számol be, érthetővé válik a képviselő tapasztalt magas szintje.

A középszintű vezetők üzemi tanáccsal kapcsolatos szerepfelfogása ambivalens. Nagyon érdekes tapasztalata az interjúknak, hogy az üzemi tanács partnereként nyilatkozó humán vezetők, akik az esetek csupán 12 százalékában képviselik a munkáltatót az üzemi tanácsi üléseken, nem azonosulnak a társaság felső vezetésével. Nagy részük nyíltan, mint beosztott, utasításokat végrehajtó vezető mond véleményt. Néhányan úgy fogják fel szerepüket, mint akiknek közvetíteniük kell a vezetés felé a

munkavállalói igényeket, véleményeket és viszont, a vezetés igényeit, az üzemi tanács felé.

Az, hogy a menedzsment befolyásolja-e az üzemi tanács munkáját nem kérdéses. Erre már korábban, a dolgozat előző fejezeteiben is számos példát említettünk. Vannak, azonban eddig nem említett, további eszközei is a menedzsmentnek akarata érvényesítésére. A befolyása többek között megjelenik abban, hogy a tanács munkáját jelentős mértékben tematizálja, a munkáltató: milyen ügyekben kéri az üzemi tanács véleményét és milyen kérdésekről tárgyalnak. Azt tapasztaltuk, hogy a dokumentumok rendelkezésre bocsátásával, az információ feletti kontrollal szabályozni tudja a menedzsment a napirendre tűzendő témák körét, amelyek adataink szerint sorrendben a következők: a vállalkozás, a munkahely pénzügyi gazdasági helyzetéről szóló beszámoló, szociális jóléti kérdése és harmadsorban bérügyek.

Interjúkérdésre válaszolva humán vezetők elmondták, hogy a tanács döntésének befolyásolására legáltalánosabb eszközként a meggyőzést alkalmazzák. Ennek különösen akkor van nagy jelentősége, amikor azt várják az üzemi tanácstól, hogy valamely döntésüket segítsen megértetni, elfogadtatni a munkavállalókkal. A munkáltatók az esetek közel egynegyedében olyan témákat is az üzemi tanács napirendjére tűznek, amelyek nem tartoznak a testület kompetenciájába, abból a célból, hogy elterelje a figyelmüket más, fontosabb területekről. A munkáltatói képviselők egy része a befolyás jelentős eszközének tartja az információk teljes körű megismertetését a tanáccsal. A szándék ilyenkor az, hogy megértessék a döntést befolyásoló körülményeket, azt, hogy mi a munkáltatói szándék háttere. Ugyanakkor azt is látnunk kell, hogy a munkáltató abban érdekelt, hogy legitimitássa döntését az üzemi tanáccsal, mert, így elmondhatja pl. az igazgatótanácsi ülésen, hogy a kérdést előzetesen megtárgyalta a munkavállalók képviselőivel. Az üzemi tanácsi jóváhagyás, konzultáció azzal a további előnnyel is jár, hogy a munkáltató azt gondolhatja, ezáltal az egész munkavállalói körre kiterjedően tett eleget a konzultációs kötelezettségének.

### 5.3.6. Tárgyalási pozíciók, konfliktusok, nyomásgyakorlás

A részvétel a munkavállalók intézményes bevonását jelenti a munkájukat befolyásoló szervezeti feltételek alakításába. E szerep legjelentősebb hazai megtestesítői az üzemi tanácsok, amelyek a jóléti intézményekkel kapcsolatos együttdöntési jogtól eltekintve konzultációs és véleményezési joggal rendelkeznek. Működésük során tehát nem vehetik igénybe a klasszikus nyomásgyakorló eszközöket, mint például a sztrájkot. A törvényalkotók szándéka szerint erre nem jogosultak. A törvény betűjéből fakadóan a menedzsment és üzemi tanács tagjai közötti együttműködés (kapcsolat) egyetlen lehetséges módja a kooperáció. Ezért az üzemi tanácsokat a szakirodalom a munkabéke intézményeként nevesíti, szemben a konfrontatív jellegű szakszervezeti mozgalommal.

A munkahelyet azonban hatalmi erőterként is felfoghatjuk, melynek sajátossága, hogy minden benne résztvevő, intézmény, cselekmény hatalmi jelentőséget nyer, hatása alól egyetlen szereplő, így az üzemi tanács sem vonhatja ki magát. (Jávör 2003, 2004a) Ezért feltételezzük, hogy az üzemi tanácsrendszer intézményesülése során maga is hatalmi tényezővé és egyúttal a hatalom céltáblájává válik.

A szereplők érdekeik érvényre juttatásához, érvényesítéséhez különböző eszközökhöz folyamodnak. Minthogy a hatalomgyakorlás lényegéhez tartozik a hatalom monopóliumára való törekvés, gyakorlatilag ez magában hordozza (valószínűsíti) a konfliktus kialakulását a felek között, mert. Az üzemi tanácsok ebben a helyzetben - amelyet sokszor személyi ambíciók is motiválnak - maguk is hatalmi játékosokká válnak. Ennek a szerepnek a betöltéséhez azonban a kooperáción alapuló együttműködési formák már nem elégségesek. A törvény által biztosított eszközökkel - korábban láttuk - elégedetlenek az üzemi tanácsok, mert úgy érzik, ebben a hatalmi játszmában nem vehetnek részt egyenlő feltételekkel. Sokak szerint az üzemi tanácsok még nem igazán találták meg azokat az eszközöket, amelyek révén egyenlő partnerként vehetnek részt a munkahelyi szintű érdekek artikulálásában.

E fejezetben azt vizsgáljuk, hogy (a versengő helyzetben) a részvételi intézmény és a munkaadó közötti konfliktus elkerülhetetlen-e, ha igen, milyen típusú konfliktusok alakulnak ki közöttük és milyen stratégiákat alkalmaz az üzemi tanács sajátos szervezeti érdekei megjelenítéséhez. Az erre a kérdésre adott válaszok közelebb visznek bennünket annak megválaszolásához, hogy képesek-e az üzemi tanácsok önálló hatalmi

tényezővé válni a munkahelyi hatalmi erőterben vagy alárendelődnek a hatalmi erőteret domináló szakszervezetei, munkáltatói erőknek, érdekeknek. (Jávor 2003, 2004a)

### 5.3.7. Konfliktusok

Arra a kérdésre, hogy *vannak-e konfliktusok az üzemi tanács és a munkáltató között* a megkérdezettek *üzemi tanács elnökök* döntő többsége igennel felelt. Az egyik elnök szavai szerint: "ha nem lenne valami nem jól működne". Kétségtelen, hogy a konfliktus fogalmát igen széleskörűen értelmezték, az egyszerű vitától a döntőbíró által feloldott krízis helyzetig mindent ide soroltak. A példaként említett témák is különbözőek és fajsúlyuk szerint is jelentősen eltértek. A *leggyakrabban említett vitaalap* a jogok (elsősorban a véleményezési jog) értelmezésével volt kapcsolatos. További vitatémák: szociális alapok elosztása, az üzemi tanács működésének költségei, az információ szükséges mértéke és mélysége, vállalati rendezvények költségvetése. *Valódi konfliktusok* a véleményezési jog gyakorlásakor az álláspontok eltéréséből adódnak, pl. a vállalati stratégia, vagy a létszámgazdálkodás megítélésében. Konfliktusok keletkeztek egyedi esetekből is: az egyik cégnél abból, hogy válsághelyzetre hivatkozva a munkáltató leállította a szociális kifizetéseket; egy másiknál üzemi tanácstag elbocsátásakor; egy harmadik vállalatnál, ahol nem volt szakszervezet, amikor nem tudtak megegyezni a béremelés mértékében; egy multinál pedig akkor, amikor az angol nyelvet kötelezővé tették bizonyos beosztásokban.

A konfliktust tagadó kisebbségből két elnök ugyanazt a kifejezést használta: *nem jellemző* a konfliktus. Közülük az egyik mégis említett egy üzemi tanácstaggal szembeni rendkívüli felmondást, amit sikerült megakadályozni. Egy harmadik elnök a kitérés taktikáját választotta, hogy elkerülje a konfliktus. Ugyancsak ebből a körből nyilatkozta egy interjúalany, hogy "lehetett volna, a sorozatos létszámleépítéseknel, de úgysem értünk volna vele semmit".

Azt tapasztaltunk, hogy a humán vezetők nem szeretik a konfliktus szót, illetve konfliktus alatt csak a nyílt összecsapást, a kapcsolatrendszerükön túlnyúló, eszkalálódó ügyeket értik. Többségük ugyanis első megközelítésben azt mondta nincs és nem is volt konfliktus közöttük, majd hozzátette, hogy vitáik persze voltak és vannak, de ezeket minden esetben rendezni tudták. Jellemző megfogalmazások: „viták vannak, a legnagyobbat a harmadik egyeztetéssel rendezni tudtuk”, „ellentétes vélemények után

megegyezés van, nem lesznek belőle olyan konfliktusok, amit a dolgozók megéreznének”, „viták vannak persze, de többször nekiugrunk, nem hagyjuk, hogy elmérgesedjen.”

Az ügyeket legömbölyíteni szándékozó megnyilatkozások egy kirívó példáját az a humán vezető adta, aki egyértelműen állította, hogy semmilyen konfliktusuk nem volt, miközben pontos ismereteink voltak arról, hogy kiszervezésekkel kapcsolatban komoly és hosszú ideig tartó, külső szakértők bevonását, jogi állásfoglalás kéréseket is magába foglaló, igen feszült vita volt az üzemi tanács és a vezetés között.

A konfliktusok, illetve viták tartalmáról szólva többen a jogosítványok értelmezésével, illetve azok gyakorlásával kapcsolatos nézeteltérésekről számoltak be. Több üzemi tanács kifogásolta a humán vezetők szerint, hogy nem folyamatos az információáramlás. Egy jellemző vitatéma, hogy nem fogadják el, illetve meg az üzemi tanács véleményét. Volt olyan munkáltatói képviselő is, aki szerint a legjelentősebb vitáik a szociális juttatások iránti igény és gazdasági megalapozottságának megítélésében vannak.

### **5.3.8. Tárgyalási pozíciók és stratégiák**

Az üzemi tanács és a munkáltató közötti kapcsolat jellegének nagyon fontos mutatója a felek által alkalmazott tárgyalási stratégia. Az, hogy mekkora a mozgásterük, milyen erőforrásokat képesek mozgósítani érdekeik érvényesítéséhez. Végző soron hogyan érvényesítik akaratukat és a nyomásgyakorlás mely eszközével élnek?

Az üzemi tanács és a menedzsment közötti kapcsolatok tartalmára az is hatással van, hogy az üzemi tanács milyen eszközöket használ fel a menedzsmenttel való tárgyalás során. A nyomásgyakorlás lehetőségei igen korlátozottak, a törvény tiltja az ún. direkt akciók alkalmazását, ezek csak a szakszervezeteket illeti meg. Az üzemi tanácsok érdekérvényesítési lehetőségei egybeesnek a munkahely határaival, nem így a szakszervezetek esetén, számukra az ágazati, országos szintű szolidaritás igénybevételére - mint nyomásgyakorlási eszközre - is van lehetőség. Ennek ellenére az üzemi tanácsok – kiváltképpen szakszervezeti szerepvállalás esetén – gyakran radikalizálódnak, így szerepük ellentétes lesz alapfunkcióikkal, vagyis ahelyett, hogy a munkabéke intézménye lenne, inkább a munkaharcra állnak készen. Ennek egyik módja a kijárási, vagyis amikor „kiviszik” a problémát a munkahelyről, külső támogatókat



keresnek, sokszor a politikum világából. Ezzel a gyakorlattal a menedzsment nem tud mit kezdeni, így ez szükségszerűen vezet el a felek közötti viszony megromlásához, a konfliktus elmérgesedéshez. Mindezek alapján sokan osztják azt a véleményt, hogy az üzemi tanácsok nem találták meg a céljaik eléréséhez a szükséges eszközöket.

Azonban a töréspont sokszor nem is az üzemi tanács és a menedzsment között van, hanem az egyes gazdasági egységek között, ugyanis előfordulhat, hogy a helyi érdekek nem esnek egybe a központi érdekekkel. Ebben a helyzetben a helyi vezetés a központi üzemi tanácsot használja fel a helyi érdekek érvényesítésére. Az igazgatók igyekeznek megszerezni az üzemi tanács tagok támogatását sokszor sikerrel, hiszen a közös érdekük fűződik a gyáregység prosperitásához.

Az e témában nyilatkozó humán vezetők döntő része ezekre a kérdésre úgy válaszolt, mintha mindegyiküknél valóban jól szervezeten, rendszeresen lenne együttműködés az üzemi tanács és a vezetés között. Csak egy kisebbség véleményeként hangzott el, hogy nincs szükség tárgyalásokra, elég, ha tájékoztatják az üzemi tanácsot. Az Ő stratégiájuk az, hogy akkor adnak információt, illetve ülnek le tárgyalni, ha az üzemi tanács ezt kezdeményezi. A nagy többség szerint a tárgyalási stratégiájukra a nyíltság, az információk megosztásán alapuló bevonás a jellemző.

A tárgyalás lebonyolítás, a valóban jól működő társaságok esetében, általában írásos előterjesztés alapján történik. Ezt a munkáltató készít el és bocsát az üzemi tanács rendelkezésére, úgy, hogy legyen idejük felkészülni a tárgyalásra.

A humán vezetők az alkalmazott tárgyalástechnikai eszközeikkel kapcsolatban arról számoltak be, hogy alapvetően azzal tudják meghatározni az üzemi tanács mozgásterét, ha ők tematizálják a tárgyalásokat, és szándékaiknak megfelelően, ehhez adnak megfelelő információkat. Több humán vezető mondta el, hogy az információk átadásával tudják helyzetbe hozni az üzemi tanácsot, és ezzel alkalmanként élnek is.

Jellemző véleményként jelent meg, hogy a tárgyalásokon a szakszervezetekkel folyik nagyobb skálán az egyezkedés, az ő mozgásterük, az üzemi tanácshoz képest tágabb. Természetesen hivatkoztak arra is a humán vezetők, hogy az ő lehetőségeiket alapvetően a gazdasági, pénzügyi helyzet határozza meg. Ezt mindig igyekeznek is demonstrálni a másik féllel szemben. Volt, aki úgy fogalmazott, hogy világosan be kell mutatni azokat a lehetőségeket, tényeket, amelyek a munkáltató igazát támasztják alá.

*A humán vezetők* szerint, és ez egybeesik partnereik vélekedésével is, erős tárgyalási pozíciója a munkahelyen a munkáltatónak van, hiszen ő rendelkezik információval, ráadásul olyanokkal, amelyeket az üzemi tanács még kontrollálni sem tud. Ő dolgoztatja ki felkészült szakembereivel a terveket, és hatalmi eszközei is neki vannak. Többen kiemelték, hogy ezt az alapvetően erős pozíciót tovább növelhetik külső körülmények is, mint például a recesszió, aminek következtében felmerül a jelentős létszámcsökkentés, nagymértékű átszervezés lehetősége.

A megkérdezett üzemi tanácselnökök döntő többsége szerint is a *munkáltató tárgyalási pozíciója* a legerősebb a vállalatnál. Érveik szerint túl azon, hogy a munkáltatói jogosítványok egyenként hatalmi fölény jelentenek, a munkáltató rendelkezik a legtöbb információval, övé a döntés joga és felelősége, nála van a "kassza kulcsa". Az üzemi tanács következetes, határozott munkával legfeljebb valamiféle kiegyensúlyozásra törekedhet, hogy valóságos partnere legyen a munkáltatónak. Egy kisebbség a tulajdonost nevezte meg, mint erős tárgyalási pozícióban lévő felet, aki a vezetés mögött mindig ott van (a kézben tartás eszköze a prémium elvonás).

Néhány érdekesebb megjegyzés: "a vezetés kőkemény, vagy találunk hatékony taktikát, vagy nem kapunk semmit", "a vezetésnek mindig van hivatkozási alapja, pl.: ez a tulajdonos elvárása, vagy hogy nehéz a gazdasági helyzet", "mindig a munkáltató akarata érvényesül, de nincsenek itt éles dolgok, tárgyalások".

Általános megítélés szerint a munkahelyi szereplők erőssorrendje a következő: munkáltató, szakszervezet, üzemi tanács. Többen meg is fogalmazták, hogy az üzemi tanács nem tud „keménykedni”, nincsenek meg hozzá az eszközei. Ugyanakkor elhangzott olyan vélemény is, hogy, mivel a szakszervezet törekvéseinek centrumában a bér és a juttatások állnak, az üzemi tanács jobb tárgyalási pozícióban van vállalatsszervezési, gazdálkodási kérdésekben.

### 5.3.9. Nyomásgyakorlás

Az üzemi tanácsok helyzetét meghatározó tényezők sorában fontos szerepet játszik az, hogy milyen eszközöket képes mozgósítani szervezeti érdekeik védelmében. A törvény - láttuk - csak korlátozott jogokkal ruházta fel a magyarországi részvételi intézményeket. A konzultáció folyamán sokszor e jogok érvényre juttatása is kérdéses.

A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy az üzemi tanácsok működésük során aktívan keresik azokat az eszközöket – és sokszor meg is találják – amellyel e szükségéből kitörhetnek, illetve kompetenciájukat kitágíthatják.

A munkáltató, ill. az üzemi tanács nyomásgyakorlási lehetőségeire vonatkozó interjúkérdésre a megkérdezetteknek csak kisebbik fele (20-ból mindössze 4 fő) válaszolt úgy, hogy ilyet a munkáltató részéről még nem tapasztalt. A döntő többség által meg tapasztalt nyomásgyakorló eszközök részben általános jellegűek voltak, részben egy-egy adott döntéshez kötődtek. *Általában alkalmazott módszerek:* a tulajdonos érdekeire való hivatkozás, alkalmanként kész tények elé állítás; az üzemi tanács közben tartása költségvetésén, munkaidő kedvezményén keresztül; a keményebb hangnem, alkalmankénti durvaság (egy elnök arról számolt be, hogy a vezetés egyik tagja tárgyalásuk során "szarházi üzemi tanács" kifejezésre ragadtatta magát), és a túlzottan merev álláspont.

*Adott döntéshez kötődők* technikák, pl. amikor manipulálják az információt: nem adnak átfogó ismertetést, hanem csoportosítanak a saját szempontjaik szerint, mellőzik az írásos anyagokat és csak szóbeli tájékoztatást adnak (ennek ugyanis nem marad utólag ellenőrizhető nyoma); gyors, azonnali döntés kényszerre hivatkoznak; ugyanabban a témában többször hívják konzultációra az üzemi tanácsot (vagy csak az elnököt) stb.

Érdemes a munkáltatói nyomást nem tapasztaló kisebbségtől néhány véleményt idézni. "Rendesen ellátnak szakmai munkával, de ez nem azért van, hogy ne maradjon időm az üzemi tanács munkára. A központban mindenki több feladatot visz a létszám racionalizálás miatt." "Nem azt tartom fontosnak, hogy gyakorol-e nyomást ránk a munkáltató. Az a fontos, hogy van munkánk és fizetésünk." Ugyanebből a körből az egyik üzemi tanács elnök, aki még nem tapasztalt nyomást a munkáltatói oldalon, megemlítette hogy az üzemi tanács már alkalmazott ilyen eszközt: megtagadta az együttdöntést, és perrel fenyegette meg a munkáltatót.

*Az üzemi tanács rendelkezésére álló, munkáltatót meggyőző technikákat ill., nyomásgyakorló eszközöket* firtató kérdésre az elnökök döntő többsége a szakmai hozzáértést, a jó érvelést, a munkavállalókra való hivatkozást, a következményekre való figyelmeztetést említette. Ez utóbbit önmagában is nyomásgyakorlásnak vélték, de ami ennél jóval fontosabb, egy kisebbségtől eltekintve valamennyien említettek különböző

technikákat a munkáltató megszorongatására. *Ezek közül a legáltalánosabbak:* pl. perrel való fenyegetés, utalás az esetlegesen megbomló munkabékére, hivatkozás erős dolgozói és szakszervezeti támogatottságra, a következményekre való figyelmeztetés.

Egyedi eszközök:

- a környék cégeinek jó megoldásaira való hivatkozás, ami veszélyezteti a cég piacvezető szerepét;
- a szakszervezet megjelenésével való fenyegetés (külföldi tulajdonú, zöldmezős beruházás, ahol nem volt szakszervezet);
- az üzemi tanács, különböző indokokra hivatkozva, nem a munkáltató által kért határidőre terjesztette be véleményét, emiatt az igazgatóság nem tudta a témát időben tárgyalni (Az üzemi tanács egyik hivatkozási alapja, miszerint nincs elég munkaidő kedvezménye az ülés többszöri összehívására, azt eredményezte, hogy a munkáltató megnövelte a munkaidő kedvezményüket. A tagok közötti gyorsabb kommunikáció, véleménycsere érdekében minden üzemi tanácstagot rákötöttek az intranetre és mobil telefont kaptak);
- a külföldi tulajdonosnak küldendő panaszos levéllel való fenyegetőzés (emiatt kapta az üzemi tanács a "szarházi" jelzőt);
- munkásgyűlés szervezése, előzetesen összegyűjtött kérdések megválaszolására.

A vállalati nyilvánosság felhasználásával kapcsolatban két ellentétes vélemény is megjelent. Az egyik, mint egy nagyon hasznos módszert említette, hogy faliújságon megjelentették adott ügyel kapcsolatban a munkáltató és az üzemi tanács véleményét. A másik ezt a lehetőséget már igen kockázatosnak nevezte. Az érdekesség, hogy mindketten multinacionális vállalatnál üzemi tanácselnökök. Az egyikben hozzávetőlegesen 2000-en, a másikban 250-en dolgoznak.

Néhány egyedi meggyőző technika a fentebb említetteken kívül: az üzemi tanács véleményének írásba foglalása abból a célból, hogy nyoma maradjon (egy másik elnök csak szóban hív fel egy-egy döntés esetleges negatív következményeire); kijárók keresése a vezetés köréből, informális megbeszélések kezdeményezése; egy-egy téma makacs napirenden tartása, következetes kezelése; korábbi ügyekre való hivatkozás, amikor az üzemi tanács álláspontja igazolódott.

Két-három elnök említette erős befolyásolási eszközként az üzemi tanácsnak azt a jogát, hogy a felügyelő bizottság munkavállalói képviselőjét delegálhatja: "az fb-tag találkozik a külföldi tulajdonos képviselőjével, ezért ülések előtt a menedzsment keresi vele a kapcsolatot, Ő meg velünk konzultál", "az fb-tag delegálásának törvényben szabályozott módjára Én hívtam fel a munkáltató figyelmét, azóta jelentősen javult a kapcsolatunk, rendszeresen fogad".

*A szakszervezeti vezetők* véleménye szerint az üzemi tanácsok nem élnek a nyomásgyakorlás eszközével, többségük szerint erre nem is rendelkeznek eszközzel. Céljaik elérésére csak a meggyőzés, az érvelés áll rendelkezésükre. Többen hozzátették, hogy nyomásgyakorlásra csak a szakszervezetnek van lehetősége. Ettől eltérő álláspontot ketten fogalmaztak meg:

- Az egyik országos cégnél a szakszervezeti elnök elmondta, hogy bizonyos nyomást tudott gyakorolni az üzemi tanács, a helyi sajtón keresztül a nyilvánossághoz fordulva.
- Hasonló véleményt fejtett ki egy másik elnök is, azzal a különbséggel, hogy a nyomásgyakorlást, mint lehetőséget vetette fel, de hozzá tette, hogy még nem volt példa erre.

A munkáltatók véleményét kérdezve nyomásgyakorlás esetében is úgy jártunk, mint a konfliktusnál. Ők ugyanis a szót erősen pejoratív tartalmúnak ítélték meg, mert szinte egységesen tiltakoztak az ellen a feltételezés ellen, hogy ők nyomást gyakorolnának az üzemi tanácsra. Ez annyira lefoglalta őket, hogy nem tértek ki arra a kérdésre, hogy vajon az üzemi tanács tud-e valamilyen módon rájuk nyomást gyakorolni. Mindössze ketten jegyezték meg, hogy az üzemi tanács nem is rendelkezik ilyen eszközökkel, csak a szakszervezetnek.

Szinte egyöntetűen hangzott el, hogy nyomásgyakorlásra nincs is szükség, mert elegendő a korrekt tájékoztatás, a helyzet bemutatása, az érvelés, a helyzet megmagyarázása, a következményekre való figyelemfelhívás. Ugyanakkor a részletekre vonatkozó kérdéseknél néhány interjúban ennek ellenkezőjére derült fény. Három olyan nyilatkozó is volt, aki tagadta a nyomásgyakorlás tényét és szükségességét, de arról számolt be, hogy a tárgyalások alkalmával a vezetés bemutatja a helyzetet, az erre adható egyetlen lehetséges választ, amelyet az üzemi tanácsnak (nem lévén más

választása) el kell fogadnia. Egy másik munkáltatói képviselő pedig, egyes vezetőtársai magatartását jellemezve elmondta, hogy vannak, akik éreztetik az üzemi tanácselnökökkel és a tagokkal (kétszintű üzemi tanácsról van szó), hogy nem függetlenítettek és sok mindenben függnék tőle.

### 5.3.10. Az üzemi tanácsok szervezeti környezetének kvantitatív vizsgálata

Az üzemi tanácsok működésük során a környezetüktől nem elszigetelten végzik tevékenységüket. Konzultációs és információs intézmények lévén nyitottak a külső kapcsolatok felé. Ez a szervezet létalapja, e nélkül nem tudnának eleget tenni a részvételi funkciónak.

Az üzemi tanácsok 1992. évi bevezetésével felbomlott a korábbi érdekvédelmi struktúra, újra rendeződtek a hatalmi viszonyok az üzemekben. Az üzemi tanácsok integrálódtak az újonnan kialakuló munkahelyi hatalmi és érdekviszonyokba, szervezeti kapcsolataik a helyi erőviszonyok függvényében alakultak. A kérdőíves megkereséses vizsgálaton alapuló adatállományon azt kíséreltem meg bizonyítani, hogy az üzemi tanácsok hatalmi erőterben elfoglalt helyük nem független a környezet, vagyis a munkáltató és a szakszervezet szervezeti érdekeitől. Szakirodalmi példák korábban már bizonyították, hogy az üzemi tanács működését alapvetően a munkáltató a részvételi intézménnyel kapcsolatos attitűdje határozza meg (Manfred Weiss 1989). Ezt támasztják alá az empirikus kutatások is. Az 1981-ben publikált IDE (IDE 1981b) kutatás bevezeti az ún. befolyás-megosztás fogalmát, amelyet az egyik alapvető szempont a részvételi intézmény hatékonyságának megítéléséhez. Az eredmények talán nem meglepőek, a munkavállalóknak volt a legkisebb, a menedzsmentnek pedig a legnagyobb a befolyásuk.

A részvételi intézmények hatékony működéséhez a szakszervezet szerepe is létfontosságú. Adams és Rummel (1977) kutatásaik eredményeképpen arra a megállapításra jutottak, hogy a szakszervezet nélkülözhetetlen az üzemi tanács számára, mert a védelme nélkül könnyen a munkáltató áldozatává válhat. Az üzemi tanácsok befolyása és függetlensége széles skálán mozog, amelyet az ipar, a cég nagysága és történelme határoz meg. Lowell Turner (1993) Németországi példát idéz, amikor azt állítja, hogy a feszültségek sem ritkák az üzemi tanácsok és a szakszervezetek között és az üzemi tanácsokat gyakran illetik a munkahelyi egoizmus vádjával. Mégis elmondható, hogy a németországi üzemi tanácsok szerepe összességében pozitív volt, mert hozzájárultak a szakszervezetek stabilizálódásához akkor, amikor hanyatló szakaszban voltak. A megfigyelés alapján párhuzamot lehet vonni a magyarországi és a németországi helyzet között, ugyanis a rendszerváltást követően Magyarországon a szakszervezetek pozíciói - részben gazdasági, részben politikai okok miatt –

megrendültek. Az üzemi tanácsok megalakulása a legjobbkor jött, hozzásegítette a szakszervezeteket munkahelyi helyzetük stabilizálódásához. A szakirodalomból vett példák egy része minden bizonnyal releváns a magyarországi participáció helyzetére is. Ennek igazolására fogalmaztam meg az alábbi, az üzemi tanács integritásával kapcsolatos hipotéziseket, s amelynek bizonyításához kvantitatív eszközöket veszek igénybe. *A felhasznált változók jellemzése a mellékletben szereplő 34. és 35. táblában található.*

### A hipotézis és bizonyítása

*Az üzemi tanácsok függetlenségét (önállóságát) két tényező határozza meg. A helyi szakszervezet üzemi tanácsi szerepvállalása, amely jellemezhető azzal a ténnyel, hogy milyen mértékű a szakszervezeti jelölésű képviselők aránya az üzemi tanács tagjainak sorában. Másrészt a munkáltató üzemi tanáccsal kapcsolatos attitűdje, amelynek egy lehetséges lehet az, hogy mekkora nyomás nehezedik a munkáltató részéről az üzemi tanács tagjaira, hogy neki tetsző döntést hozzanak.*

Az üzemi tanácsok munkahelyi hatalmi erőterben elfoglalt helyzetéről az üzemi tanácsok függetlenségével kapcsolatos nézetek összehasonlítása révén kaphatunk képet. A részvételi intézmény szervezeti integritására az üzemi tanács tevékenységére gyakorolt befolyás mértékéből és annak módjából következtetnek. Az üzemi tanács szervezeti függetlenségére (integritására) alapvetően a munkáltató és a szakszervezet van hatással.

A szakszervezet üzemi tanácsra gyakorolt befolyása jól jellemezhető azzal, hogy mekkora a szakszervezeti jelölésű üzemi tanács tagok aránya. Úgy vélem, ettől függően változik a válaszadók véleménye az üzemi tanács és a szakszervezet közötti kooperáció szorosságával kapcsolatosan. Ez a válaszadók véleményekben tapasztalható elkötelezettség - úgy vélem - bizonyító erejű a szakszervezet üzemi tanács működésére gyakorolt befolyására. Ezért a hipotézis igazolásához azt vizsgálom meg, hogy van-e különbség az üzemi tanácsok integritásával kapcsolatos véleményekben attól függően, hogy milyen a testület összetétele. A **szuksfug** változó tartalmazza azokat az üzemi tanácsi véleményeket, amelyek az üzemi tanács függetlenségének szükségességével



kapcsolatosak, az *utjelol* pedig az üzemi tanács tagok jelölés szerinti megoszlását rögzíti. A *szuksfug\*utjelol* változók kapcsolata ( $p=0,002$ ,  $V=0,253$ ) szignifikánsnak bizonyult. A kereszttáblából megállapítható, hogy amennyiben szakszervezeti többség alkotja az üzemi tanácsot, úgy a válaszolók nem tartják szükségesnek az üzemi tanács függetlenségét, vagy csupán a munkaadótól. Amennyiben „független” többségű az üzemi tanács akkor a szakszervezettől és a munkaadótól egyaránt. Tehát az üzemi tanácsok függetlenségével kapcsolatosan nézetek alakulásában egyértelműen kimutatható a szakszervezeti elkötelezettség hatása. Ez egyúttal azt is megmutatja, hogy az üzemi tanácsok szervezeti határai a szakszervezetek felé nagyon átjárhatóak.

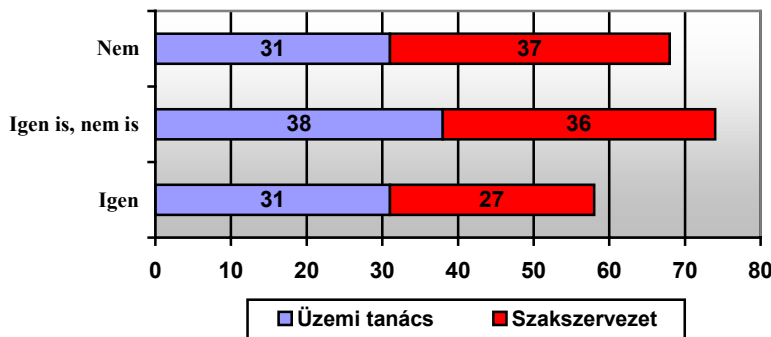
Az üzemi tanács szervezeti integritására természetesen a munkáltató is hatással van. Erre vonatkozólag mind az üzemi tanácsi, mind a szakszervezeti válaszolók véleményében található bizonyíték. A *fugges* változó tartalmazza azokat a véleményeket, amelyek az üzemi tanács tagok munkáltatók általi befolyásoltság tényét rögzíti, a *nyomas* változó pedig azzal kapcsolatos véleményeket, hogy gyakorol-e a munkáltató nyomást az üzemi tanácsra, hogy neki tetsző döntést hozzon. A változók kapcsolata szignifikáns, mind a szakszervezeti ( $p=0,033$ ,  $V=0,182$ ), mind az üzemi tanácsi ( $p=0,002$ ,  $V=0,26$ ) válaszokat illetően. A kereszttáblából megállapítható, hogy azok többsége szerint, akik azt állították, hogy a munkáltató gyakran él a nyomásgyakorlás eszközével, hogy a számára megfelelő döntést hozzon az üzemi tanács, ott az üzemi tanács tagokat gyakrabban befolyásolja a munkaadó iránt érzett lojalitás vagy az egzisztenciális függőség. Szakszervezeti vélemények szerint ez összefüggésbe hozható az üzemi tanácsok összetételével, ezért ezt is megvizsgálom. A *lojal* változó tartalmazza azokat a véleményeket, hogy lojálisabbak-e a „független” üzemi tanács tagok, mint a szakszervezeti jelölésűek. A *fugges\*lojal\*sorsz2* változók kapcsolata a szakszervezeti véleményeket tekintve szignifikánsnak ( $p=0,005$ ,  $V=0,247$ ) bizonyult. A kereszttáblából megállapítható, hogy, - akik úgy vélik: a „független” üzemi tanács tagok lojálisabbak a munkáltatóhoz, mint a szakszervezeti kötődésűek, azok többsége szerint az üzemi tanács tagok véleményét, döntését igenis befolyásolja a munkáltató iránti lojalitás vagy a tőle való egzisztenciális függőség.

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy az üzemi tanácsok függetlenségével, integritásával kapcsolatos véleményekben az érintettek szervezeti érdekei jelennek meg. A szakszervezetnek nem áll érdekében az üzemi tanács integritása, éppen ellenkezőleg az a célja, hogy minél szorosabb együttműködés jöjjön létre az üzemi

tanáccsal, a két szervezet egybeolvadását is beleértve. A munkáltató látszólag támogatja az üzemi tanács szervezeti önállóságát, mert érdeke azt kívánja, hogy az üzemi tanács révén amennyire csak lehet független érdekképviselői csatorna jöjjön létre, amely alkalmas arra, hogy legitimálja döntéseit.

## 6. AZ ÜZEMI TANÁCSOK EREDMÉNYESSÉGE

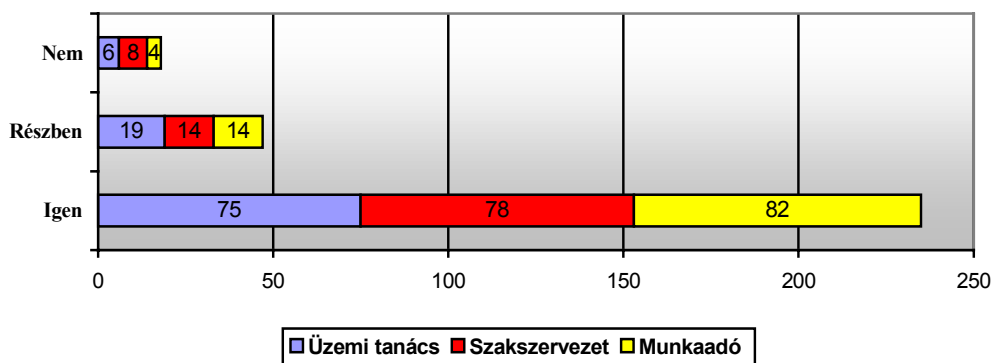
A nemzetközi tapasztalatok vegyes képet nyújtanak a munkavállalói részvétel eredményességét illetően. Az a fajta részvétel, amely nem kellően előkészített, vagy manipuláció eredménye, gyakran jelent csapdahelyzetet a munkavállalók képviselőinek. A részvétel jelentéktelenné zsugorított formái, - amelyet egyes szerzők csak „látszat részvételnek” vagy „tea, toalett és törölköző demokráciának” neveznek – érdektelenségbe torkollanak. A kezdeti lelkesedés gyakran fordulhat apátiába, amikor a munkavállalók ráeszmélnek, hogy a részvétel nem adott semmit, sem morálisan, sem anyagilag. (Gerald Kester és Henri Pinaud, 1996) A munkahelyi participáció legfőbb intézménye, az üzemi tanács alig több mint egy évtizedes múltra tekint vissza Magyarországon. Ez nem túl nagy idő, különösen, ha a szakszervezeti tradíciókkal vetjük össze. Így kézenfekvő a kérdés: vajon az eltelt időszakban sikerült-e gyökeret vernie a munkavállalói részvétel ezen újonnan bevezetett intézményének a magyarországi munkaügyi kapcsolatok rendszerében. Az üzemi tanácsok magyarországi intézményesülése mellett már eddig is számos érvet sorakoztattunk fel, azonban még korántsem merítettük ki lehetőségeinket, nem ismerjük, mi a véleménye erről az érintetteknek. A megkérdezett üzemi tanácsi válaszadóknak 31 százaléka, a szakszervezeti tisztségviselők csupán 27 százaléka véli úgy, hogy az alig egy évtizedes múltra visszatekintő üzemi tanácsrendszer mára megszilárdult Magyarországon. A legtöbb válaszoló (36-38 %) bizonytalanságának adott hangot, amikor az „igen is, nem is” választ jelölte meg. Mindent egybevetve az állapítható meg, hogy a válaszadók többsége általában nem tartja szilárdnak a részvételi intézmény helyzetét. (33. ábra.)



## 33. ábra:

## Megszilárdult-e Magyarországon az üzemi tanács intézménye?

Az üzemi tanács tevékenységével való megelégedettséget vizsgálva viszonylag pozitív képet alkothatunk. Mindhárom válaszadó kategóriában 75 százalék felett van azok aránya, akik elégedettségüknek adtak hangot. Figyelemre méltó, hogy leginkább a munkáltatók (82 %) voltak megelégedve, a szakszervezetek (78 %) már kevésbé, és a sort az üzemi tanácsok (75 %) véleménye zárta. Az eredmények nem meglepőek, hiszen valójában sem a szakszervezetek, sem a munkaadók nem érdekeltek az üzemi tanácsok további erősödésében, ez egyedül az üzemi tanács érdeke. Mindebből arra következtethetünk, hogy az üzemi tanácsok úgy érzik, még nem merítették ki lehetőségeiket, további fejlődést tartanak szükségesnek. Ezzel ellentétben a másik két fél inkább az üzemi tanács jelenlegi status quo-jának fenntartásában érdekelt. (34. ábra.)



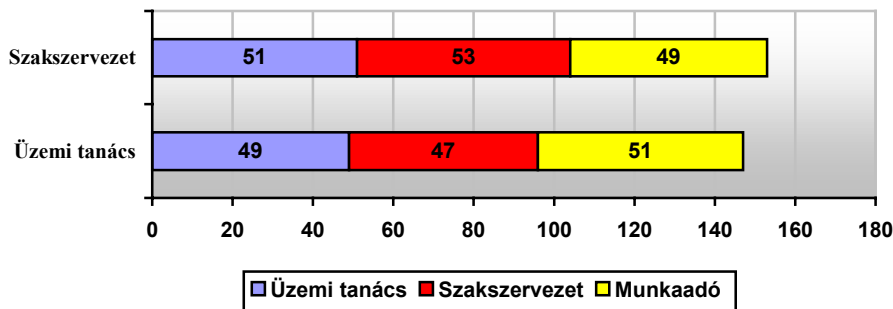
## 34. ábra:

## Mennyire elégedett az üzemi tanács tevékenységével?

## 6.1. Az eredményesség tényezőiről

Az üzemi tanácsok eredményességét befolyásoló tényezők számbavételekor a hangsúlyokban eltér egymástól az üzemi tanács elnökök, és a szakszervezeti vezetők véleménye. Az *üzemi tanács elnökök* döntő többsége, a legfontosabb tényezőnek, a tanács munkáltató általi elfogadottságát tartja. *Kérdésünkre, hogy az üzemi tanács vagy a szakszervezet gyakorol-e pozitívabb hatást a menedzsment munkájára, a válaszadók kétharmada pozitív, közel egyharmaduk pedig közömbös hatásról számolt be. A*

munkáltatói válaszadók kis többséggel (51%) ugyan, de az üzemi tanács tevékenységét pozitívabbnak találták, mint a szakszervezetét. Ezzel szemben mind a szakszervezetek, mind az üzemi tanácsok a szakszervezet tevékenységét tartották e tekintetben a legkiemelkedőbbnek. Ugyanakkor arra a kérdésre, hogy közülük melyik szervezet hátráltatja jobban a munkáltatót, egybehangzóan állították, hogy a szakszervezet. A



kapott válaszok alapján kijelenthetjük, hogy a munkáltatók az üzemi tanácsok szerepét pozitívabbnak találják, mint a szakszervezetekét, mégis a szakszervezetek mélyebb nyomot hagynak az üzemi szintű munkaügyi kapcsolatokon, mint az üzemi tanács. (35. ábra.)

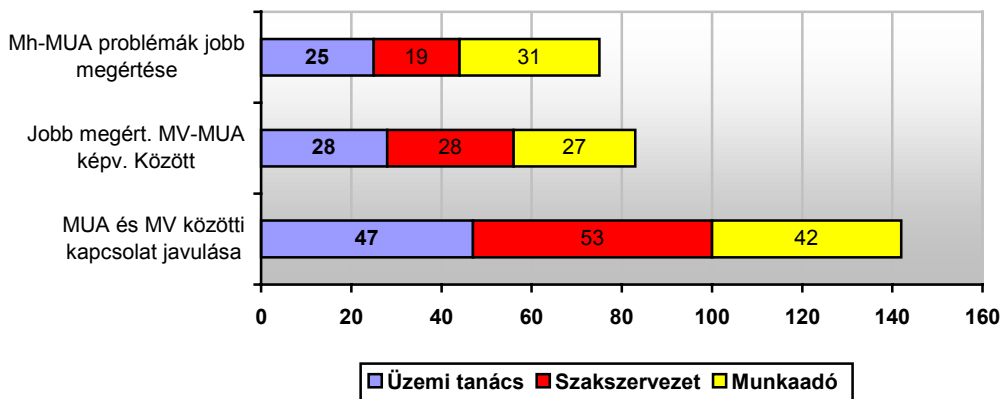
35. ábra:

**Melyik szervezet gyakorol pozitívabb hatást a munkaadó tevékenységére?**

Az üzemi tanácsok eredményes működésének egyik kulcsa a felek közötti kooperáció minőségében rejlik, amely az érdekek kölcsönös figyelembe vételén alapul. Egy jelentős tanulmányukban Müller-Jentsch (1986) azt közölték, hogy Németországban csupán a munkavállalók 35 százaléka volt elégedett a részvételi intézmény munkájával, a maradék 65 százalék elszigeteltnek, mellőzöttnek, vagy szimplán a menedzsment eszközének tekintette az üzemi tanácsot. Thüssing (1986) arról írt, hogy az üzemi tanácsok „puffer” szerepe a munkáltatók és a munkavállalók között segít minimalizálni a konfliktust és a menedzsment döntésének elfogadását.

Mindezek a példák felvetik a kérdést, vajon a magyar munkavállalók hogyan látják az üzemi tanács szerepét? A magyarországi vizsgálat során a munkahelyi partnerek arról számoltak be, hogy az üzemi tanácsrendszer bevezetése óta jobban megértik egymást. A szakszervezetek és az üzemi tanácsok képviselőinek egybehangzó véleménye szerint ez a fejlődés azonban nem vezetett el odáig, hogy a munkavállalók is

jobban értsek a munkahely problémáit, a munkaadó törekvéseit. E tekintetben csak a munkaadók adtak pozitív választ. (36. sz. ábra.)



36. ábra:

**Az üzemi tanácsok hatása a munkahelyi szintű munkaügyi kapcsolatok alakulására**

Jelentős számban nyilatkoztak úgy, hogy az eredményesség feltétele, a tanács dolgozók általi támogatottsága, amely, - korábban szóltunk róla - gyenge pontja az üzemi tanácsok működésének. Az üzemi tanács aktivitását, felkészültségét, elkötelezettségét is többen tekintik az eredményességet befolyásoló tényezőnek. Egy-egy véleményben, megjelent a cég gazdasági helyzete, a szakszervezettel való együttműködés, és az üzemi megállapodás szerepe, az eredményes működésben.

A *szakszervezeti vezetők* többsége az üzemi tanács és szakszervezet közötti együttműködésben látja az üzemi tanács eredményességének kulcsát. Volt olyan szakszervezeti elnök, aki a szakszervezet tudatos üzemi tanács politikájában, az együtt kialakított stratégiában, és a szerepek tudatos szétválasztásában látja az üzemi tanács sikeres működésének alapját. A szakszervezeti vezetők véleménye szerint is a tanács eredményességét jelentős mértékben befolyásolja a munkáltató hozzáállása.

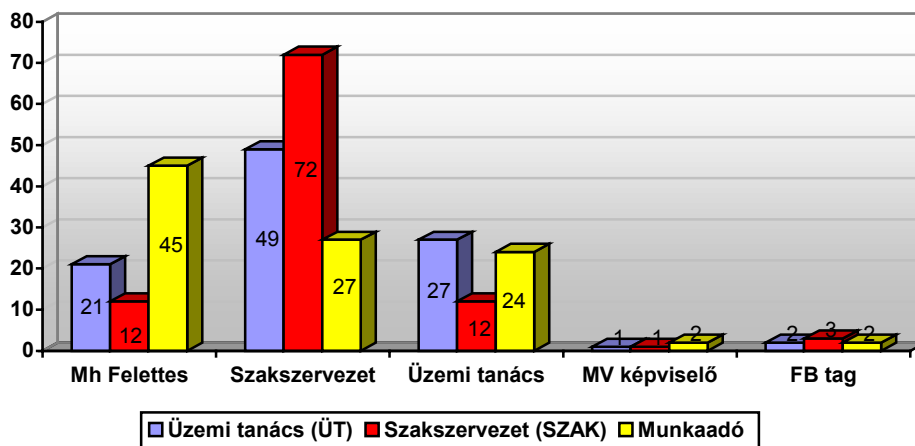
A *munkáltatók* az üzemi tanács hatékonyságának, eredményességének a kulcsát, a rendezett kapcsolatokban, a szabályozott keretekben, az üzemi megállapodás alapján történő működésben látják. A humán vezetők közül többen, az üzemi tanács felkészültségét emelték ki, azt hogy a munkáltató számára használható véleményeket ad. Voltak, akik a munkavállalók, és a vezetés közötti információáramlásban betöltött szerepe alapján minősítették eredményesnek az üzemi tanácsot. Egy részük azért, mert fontosnak tartja a dolgozói vélemények megismerését és a tájékoztatást, kisebb részük

pedig azért, mert a tanácstól a munkáltatói álláspont ismertetését, magyarázását, a dolgozókkal történő elfogadtatását várja.

A hatékonyságot akadályozó tényezőkről csak az üzemi tanácselnökök egy része, és néhány szakszervezeti vezető beszélt. Egybeesett a véleményük abban, hogy a legtöbb gondot az okozza, hogy a szoros munkaidő-beosztás, az intenzív munkatempó miatt kevés idő van az üzemi tanácsi munka végzésére. Emiatt fontosnak tartanak a munkaidő-kedvezmény mértékének megemelését.

A részvételi intézmények (pl. üzemi tanács) eredményességét az is nagymértékben befolyásolja, hogy a szereplők milyen mértékben sajátítják ki a munkavállalók érdekvédelmét, mit gondolnak: melyik szervezet képviseli hatékonyabban a munkavállalói érdekeket. Egymás tevékenységéről alkotott véleményük nyilvánvalóan befolyásolja viszonyukat is.

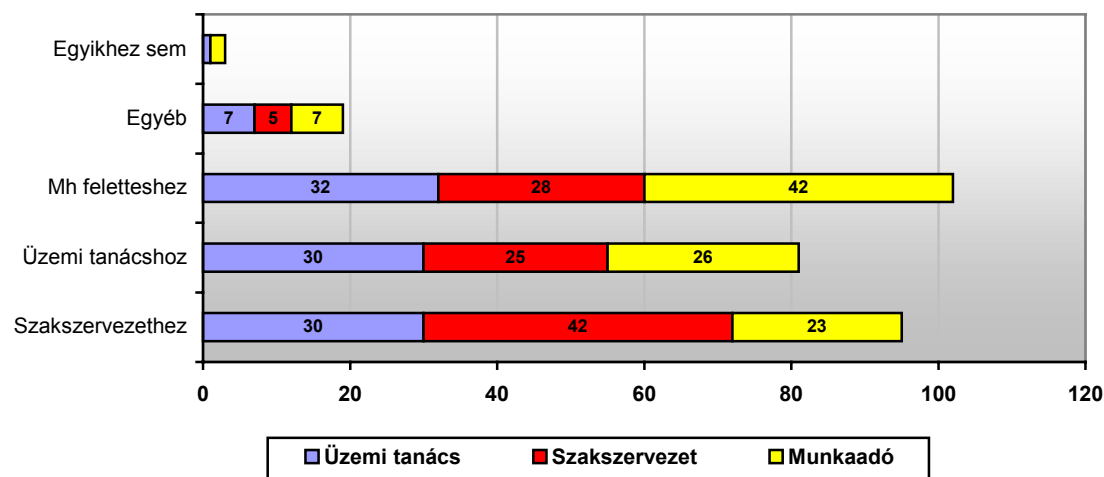
Az eredmények első ránézésre nem meglepőek, természetesen mindhárom fél saját magát tartja a munkavállalói érdekek letéteményesének. Azonban ha ettől eltekintünk, akkor érdekes dolgot tapasztalunk. Mind az üzemi tanácsok, mind a szakszervezetek a közvetlen felettest említették második helyen, mint olyan személyt, aki képes hatékonyan képviselni a munkavállalók érdekeit. Ezzel szemben a munkaadók - saját magukat leszámítva – a szakszervezet érdekvédelmi munkáját rangsorolták előre. Míg a szakszervezetek és az üzemi tanácsok is csak harmadikként említik a társ érdekképviselői szervezetet. Az is feltűnő, hogy sem a munkavédelmi képviselőt, sem a felügyelő-bizottság tagját, illetve az általuk végzett munkát nem tekintik az érdekvédelmi tevékenység részének. (37. ábra.)



37. ábra:

**Vélemények az érdekképviselési és részvételi intézmények befolyásáról**

A munkahelyi képviseleti intézmények iránti munkavállalói bizalom megléte vagy annak hiánya ugyancsak alkalmas mutató lehet a részvételi intézmények, (pl. üzemi tanácsok) helyzetének jellemzésére. Az arra a kérdésre adott válaszok, hogy kihez fordulnak a munkavállalók inkább, ha problémájuk van, ugyancsak minősítik a munkavállalói képviseleti intézmények munkáját, szerepét. A munkavállalói érdekvédelem kritikájaként értelmezhető az, hogy mind az üzemi tanácsok, mind a munkáltatók a közvetlen felettest említették első helyen, mint olyan személyt, aki képes hatékonyan képviselni a munkavállalók érdekeit. Ezt a szakszervezeti vélemények is alátámasztják, a saját szervezetüket követően ők is a közvetlen felettest nevezték meg. (38. ábra.)



38. ábra:

**Kihez fordulnak leggyakrabban a munkavállalók a problémájukkal?**

Az üzemi tanácsok eredményességének megítélése során az is fontos kritérium lehet, hogy működése során milyen hatással volt a munkavállalók életkörülményeire. Német példák azt mutatják, hogy még abban az esetben is, ha a munkavállalók úgy vélik, a részvételi intézmény tevékenységével nem járult hozzá az erőviszonyok kiegyenlítődéhez, fel tud mutatni néhány a munkavállalók számára előnyös és konkrét intézkedést. Diefenbacher (1984) kutatásai alapján, a munkavállalók 31 százaléka vélte úgy, hogy az üzemi tanács hozzájárult a jobb munkakörülmények kialakításához, 28 százalékuk a bérek növekedését említette, 27 százalékuk pedig a foglalkoztatás biztonságának növelését tulajdonította az üzemi tanácsnak. A hazai eredményekkel



összevetve, az tapasztalható, hogy a megkérdezettek 20 százaléka szerint az üzemi tanács tevékenysége következtében javultak a munkakörülmények, 10 százalékuk a munkabiztonságot, 5 százalékuk az állásbiztonságot, 34 százalékuk a szociális ellátás javulását említette. Figyelemre méltó, hogy 31 százalékuk szerint (a munkaadók 36 százaléka szerint) az üzemi tanács révén több beleszólásuk volt a vállalkozás életébe. Ez utóbbi azt támasztja alá, hogy a részvételi intézmény eleget tett alapvető funkciójának, befolyást gyakorolt a menedzsmentre, tehát hatalmi tényezővé vált a munkahelyen.

## 6.2. Hipotézisek az eredményesség tényezőiről és kvantitatív igazolásuk

A munkavállalói részvételi intézmények, új szereplők a magyarországi munkaügyi kapcsolatok rendszerében. Bevezetésük átrendezte a korábbi érdekképviselési struktúrát, s eközben megváltoztak a munkahelyi erőviszonyok is. E hatalmi erőterben minden szereplőnek újra kellett definiálta szerepét, s megtalálni ebben a szervezeti erőforrásaiknak megfelelő pozíciót. Az üzemi tanácsok számára ez különösen nagy kihívást jelentett, hiszen nem rendelkeztek tradíciókkal, mint a szakszervezetek, sem gazdasági hatalommal, mint a munkáltatók. Működésük eredményessége kizárólag abban rejlik, hogy milyen széleskörű és milyen tartalmú kooperációs mechanizmust voltak képesek kialakítani megalakulásuk óta. Az üzemi tanácsok intézményesültségét a munkahelyi viszonyokba való beágyazottságuk mértéke is mutatja, vagyis milyen mértékben integrálódtak a szervezet környezetét alkotó hatalmi és érdekviszonyokba. Erről úgy szerezhetünk tudomást, ha megvizsgáljuk azt, hogy az egyes szervezetek milyen mértékben és milyen érdekek alapján kötődnek, kapcsolódnak az üzemi tanácshoz. A kötődés alapja természetesen nem elvont értékek, hanem gyakorlati szempontok vezérlik, cél a szervezet saját érdekeinek érvényesítése. Ezért az üzemi tanácsok munkájának megítélése nem objektív kritériumok alapján történik, hanem inkább az egyes szervezetek sajátos szervezeti érdekei szerint. E fejezetben azt teszem vizsgálat tárgyává, hogyan befolyásolják az üzemi tanács környezetét alkotó szervezetek érdekei az üzemi tanács eredményességének megítélését. A fenti gondolatokat az alábbi hipotézis megfogalmazásánál figyelembe vettem. *A változók jellemzése a mellékletben szereplő 36. és 37. táblában található.*

### A hipotézis és bizonyítása

*Az üzemi tanácsok tevékenységének eredményességét a vele kapcsolatban álló szervezetek saját szervezeti érdekeik alapján ítélik meg. A szakszervezetek és a munkáltatók egyaránt szükségesnek tartják az üzemi tanácsok munkahelyi jelenlétét, de más-más okokból.*

- a) *Az üzemi tanács elemi érdeke, hogy a munkáltatótól való kiszolgáltatottsága, függő helyzete enyhüljön. Ezért érdekük fűződik a szakszervezettel való szoros*

*együttműködéshez. A megerősödésüket szolgálja az is, ha a működési feltételeik rendezettek, megfelelőek a körülmények, így a jogi szabályozás is. Tárgyalási pozícióik megerősítése érdekében további jogosítványok megszerzésében érdekeltek.*

- b) A munkahelyi szakszervezet számára az üzemi tanács komplementer intézmény. Saját tevékenységi körének kitágítását látja benne. Arra törekszik, hogy általa megerősítse befolyását a munkahelyi érdekvédelem alakítására, egy kézbe összpontosítsa a munkavállalók képviselétét. Akkor elégedett az üzemi tanács működésével, ha nincs meg a lehetősége annak, hogy tevékenysége az üzemi tanáccsal helyettesíthető lenne, vagy az bármely módon túlszárnyalná a szakszervezetet. A szakszervezet számára előnyös az üzemi tanáccsal való együttműködés, mindaddig, amíg ellenőrzése alatt tudja tartani. A szakszervezet számára elkerülendő az üzemi tanács további megerősödése, mert akkor a munkáltatónak lehetősége nyílna megosztani, kijátszani őket egymás ellen. Ezért a munkahelyi szakszervezet nem érdekelt az üzemi tanácsi jogosítványok továbbfejlesztésében.*
- c) A munkáltató a munkavállalók képviselőivel való tárgyalások során a többszereplős játéktér kialakításában érdekelt, ezért az üzemi tanács munkahelyi jelenléte kedvező a számára. Így lehetősége nyílik taktikázni, és alternatívákban gondolkodni. Ezért a munkaadó akkor elégedett az üzemi tanács tevékenységével, ha az nem alkot monolitikus egységet a szakszervezettel, ha önálló tényező marad a munkahelyi munkaügyi kapcsolatrendszerben. Annak további megerősítésében sem érdekelt, csak olyan mértékben, hogy az képes legyen ellensúlyozni a szakszervezetet.*

Az üzemi tanácsok munkahelyi jelentőségét illetve a vele kapcsolatban álló szervezetek attitűdjét jól jellemzik az arra a kérdésre adott válaszok, hogy az üzemi tanácsok létrejötte megduplázása-e a munkavállalói érdekvédelemnek. Amennyiben igenlő a válasz, az egyértelmű utalás az üzemi tanács diszfunkcionális mivoltára. Feltételezhetően a véleményeket az is jelentősen befolyásolja, hogy a válaszolók melyik szervezet tevékenységét tartják fontosabbnak, az üzemi tanácsét, vagy a szakszervezetét. Az összefüggés feltárásához a **megdupi** és az **erdfont** változók kapcsolatát vizsgálom meg. Természetesen faktorváltozóként, az egyes válaszadó

típusok véleményének megkülönböztetésére - most is felhasználom a **sorsz2** változót. A **megdupi** változó azokat a véleményeket tartalmazza, amelyek az üzemi tanács, mint részvételi intézmény hasznosságával, szükségességével kapcsolatosak. Akik úgy gondolják, hogy a szakszervezet mellett van létjogosultsága egy új munkavállalói képviseleti intézménynek a munkahelyi munkaügyi kapcsolatok rendszerében, azok nem csak, mint új szereplőt fogadják el az üzemi tanácsot, hanem az ezzel járó új status quo-t is. Tehát mondhatjuk, hogy alkalmazkodtak az új körülményekhez. A vélemények ismeretében arra is következtethetünk, hogy milyen mértékben szilárdult meg az intézmények közötti együttműködés, mennyire intézményesült az üzemi tanács, milyen mértékben vált az üzemi tanács a munkahelyi munkaügyi kapcsolatok integráns részévé. A másik vizsgálatba bevont változó, az **erdfont** változó azokat a véleményeket gyűjti össze, amelyek a munkavállalói érdekképviseleti szervezetek elismertségével kapcsolatosak. A változó ismeretében képet nyerhetünk az egyes szereplők, a szakszervezet és a munkáltató üzemi tanáccsal kapcsolatos attitűdjéről. A változók közötti függetlenségvizsgálat, a  $\chi^2$  próba eredménye mindhárom válaszolótípust tekintve szignifikáns összefüggést tárt fel. Az üzemi tanácsi vélemények esetén az értéke:  $p=0,000$ ,  $V=0,568$ , a szakszervezeti véleményeket tekintve:  $p=0,000$ ,  $V=0,304$ , a munkáltatói vélemények illetően pedig:  $p=0,000$ ,  $V=0,384$ . Megfigyelhető, hogy az üzemi tanácsi véleményekben a Cramer-féle asszociációs együttható igen erős kapcsolatot jelez a változók között. A három változó bevonásával készített keresztátlából megállapítható, hogy az üzemi tanácsi, a munkáltatói, valamint a szakszervezeti válaszokban egyaránt a „jól kiegészítik egymást” válaszkategória volt a leggyakoribb felelet típus az üzemi tanács és a szakszervezet közötti együttműködés jellemzésére. Ebből arra következtetünk, hogy az elmúlt tíz év során az üzemi tanácsoknak sikerült gyökeret ereszteniük a munkahelyeken.

A véleményekben rejlő azonosságokon túl sokkal differenciáltabb képet nyerhetünk az egyes szervezetek üzemi tanáccsal kapcsolatos eltérő attitűdjéről, sajátos szervezeti érdekeikről akkor, ha az eltéréseket is megvizsgáljuk. A válaszokból megállapítható, hogy a legkevésbé a munkáltató gondolja azt, hogy az üzemi tanács és a szakszervezet jól kiegészítik egymást, a legnagyobb mértékben pedig az üzemi tanács. Ez utóbbi azt jelzi, hogy az üzemi tanács számára nélkülözhetetlen a szakszervezeti támogatás. Korábban már szoltam róla, hogy a többség véleménye szerint ez „erőt ad” a munkáltatóval való tárgyalás során, vagyis csökkenti a függőség, a kiszolgáltatottság

érzését. A szakszervezeti támogatás magabiztosságot kölcsönöz az üzemi tanácsnak a mindennapi működése során. Az üzemi tanácsok igényét a szakszervezeti támogatásra megfigyelhetjük a *megdupi* és az *utjelol* változók kapcsolatán. Ez utóbbi - a már korábban megismert ismert - változó mutatja meg az üzemi tanács tagságának szakszervezeti kötődés szerinti megoszlását. A változók között az üzemi tanácsi véleményekben szignifikáns ( $p=0,000$ ) összefüggés mutatkozott, amely a Cramer-féle asszociációs együtttható alapján ( $V=0,509$ ) igen erősnek bizonyult. A kereszttábla cellagyakoriságai alapján megállapítható, hogy minél kisebb a szakszervezeti szerepvállalás az üzemi tanácsban, annál gyakoribb a „jól kiegészítik egymást” válasz. Ennek ellentéte az a helyzet, amikor az üzemi tanács teljesen szakszervezeti tagokból áll, ez esetben a leggyakoribb válasz az „elég a szakszervezet”. Az előbbi véleményekben a kölcsönösen előnyös együttműködés tükröződik, míg az utóbbi esetben a két szervezet teljes azonossága, a szakszervezeti dominancia totálissá válása miatt, a szakszervezeti érdekképviselési monopóliumra törekvése jelenik meg. Ez annyit jelent, hogy az üzemi tanács szerepét átveszi a szakszervezet, ezt követően az üzemi tanács, mint intézmény csak formálisan létezik. Ezért állítják azt, hogy „elég a szakszervezet”.

A szakszervezeti válaszokból egyértelműen kiderült, hogy általában fontos az üzemi tanáccsal való szoros együttműködés, azonban az is nyilvánvalóvá vált, hogy a szakszervezet szemszögéből nézve az üzemi tanács semmilyen körülmények között nem lehet fontosabb, elismertebb munkavállalói képviselési intézmény, mint a szakszervezet. Ez rávilágít a szakszervezet üzemi tanáccsal kapcsolatos politikájának lényegére arra, hogy a lehető legszorosabb kapcsolatot kell létesítenie vele, olyan módon, hogy megőrizze elsőségét a munkavállalói érdekek képviselete során. Ezt alátámasztandó, vizsgáljuk meg, hogyan vélekednek a szakszervezetek az üzemi tanácsokkal való együttműködésről akkor, ha nem jön létre közöttük együttműködés, munkamegosztás. A *megdupi* és *munkamego* változók szignifikáns kapcsolatban állnak egymással, ( $p=0,006$ ,  $V=0,314$ ). A kereszttábla alapján az állapítható meg, hogy a szakszervezetek szerint az üzemi tanács és a szakszervezet „jól kiegészítik egymást”, ha van közöttük munkamegosztás, vagyis együttműködés. Ellenkező esetben a szakszervezeti válaszolók többsége szerint nincs szükség az üzemi tanácsra, „elég a szakszervezet”. Ez nyilvánvaló utalás arra, hogy a szakszervezetek igényt formálnak az elsőbbségre a munkavállalók munkahelyi képviselete során. E mellett - véleményem szerint - az a

szakszervezeti félelem is felsejlik, hogy kellő együttműködés hiányában, az üzemi tanács önálló érdekvédelmi csatornává válhatna, amely lehetővé tenné a munkáltató számára a két intézmény közötti manőverezést, az egymás elleni kijátszásukat. Az ettől való félelem igazolására vizsgáljuk meg a **megdupi** és a **terhel** változók kapcsolatát. Az utóbbi azokat a szakszervezeti véleményeket foglalja magába, amelyek a munkahelyi szakszervezetek közötti feszültségek gyakoriságával kapcsolatosak. A változók közötti kapcsolat szignifikáns, a  $\chi^2$  próba a véletlen hatására vonatkozóan az alábbi valószínűségi értéket eredményezte:  $p=0,013$ ,  $V=0,54$ . A  $V$  értéke láthatóan igen szoros asszociációra utal. A kereszttábla alapján megállapítható, hogy amennyiben a szakszervezetek között nincs vita, amely megosztaná őket, az üzemi tanács és a szakszervezetek „jól kiegészítik egymást”, ellenkező esetben a szakszervezeti válaszadók szerint nincs szükség az üzemi tanácsra. E jelenség más változók kapcsolatán is vizsgálható. Az **utprob** és a **szakvisz** változók közötti összefüggés ugyancsak alátámasztja a szakszervezeteknek az imént említett félelmét. Az **utprob** változó azokat a véleményeket tartalmazza, amelyek azzal kapcsolatosak, hogy létezik-e olyan probléma, amelyet az üzemi tanács jobban kezel, mint a szakszervezet. Érdekes megvizsgálni, hogyan alakul erről a felek véleménye, a szakszervezetek közötti viszony függvényében. Ez utóbbit a **szakvisz** változó jellemez. A változók között szignifikáns ( $p=0,026$ ,  $V=0,367$ ) kapcsolatot azonban csak az üzemi tanácsi véleményekben sikerült találni, azonban ez elegendő a jelenség megmutatására. A kereszttábla alapján megállapítható, hogy amennyiben több szakszervezet is létezik egy adott munkahelyen és a viszony közöttük versengő és nem együttműködő, akkor az üzemi tanács sikeresebb olyan problémák megoldásában is, amelyekben a szakszervezetek nem. Másképpen fogalmazva az üzemi tanács ilyen esetben túlnő a szakszervezeten, tehát külön érdekvédelmi csatorna válik belőle. Ez a helyzet a szakszervezetek számára nem kívánatos.

Az elmondottak - úgy vélem - kellő mértékben alátámasztják azt a feltételezést, hogy a szakszervezetek számára az üzemi tanács fontos intézmény mindaddig, amíg képesek azt ellenőrzésük alatt tartani, egyrészt azért, hogy megakadályozzák az érdekképviselői szervezetek megosztását, másrészt megőrizhessék hegemoniájukat a munkavállalók érdekeinek munkáltatókkal szembeni képviseletében. Ez a törekvés mindmáig igen eredményes, ugyanis az üzemi tanácsok tevékenységének munkavállalók általi megítélése szorosan összefügg a szakszervezetekével. Ez az

összefüggés az *mvelegut* és az *mvelegszak* változók közötti kapcsolat feltárásával igazolható. Az előbbi változó az üzemi tanácstevékenységével való munkavállalói elégedettséggel összefüggő véleményeket tartalmazza, az utóbbi pedig a szakszervezetével kapcsolatosakat. Az *mvelegut* és az *mvelegszak* változók mind az üzemi tanácsi, mind a szakszervezeti válaszokat tekintve szignifikáns összefüggést mutatnak. A  $\chi^2$  próba eredménye az üzemi tanácsi válaszokat tekintve  $p=0,038$ ,  $V=0,512$ , a szakszervezeti válaszokat tekintve  $p=0,013$ ,  $V=0,540$ . Az asszociációs együttható figyelemre méltóan szoros összefüggést mutat a változók kapcsolatában. A keresztábra összefüggéseiből megállapítható, hogy a munkavállalók számára a szakaszervezetek és az üzemi tanácsok munkájának eredményessége egymástól elválaszthatatlan. Ez megfelel a szakszervezetek érdekeinek.

A munkáltatók véleménye a szakszervezethez, valamint az üzemi tanácshoz fűződő kapcsolatáról hasonlóan érdekvezérelt, mint a szakszervezeteké. A munkáltatók számára - bizonyos feltételek megléte esetén – az üzemi tanács preferáltabb munkavállalói képviselői szervezet, mint a szakszervezet. A munkáltatók nyilvánvaló okokból nem kedvelik, ha a szakszervezet és az üzemi tanács között túl szoros együttműködés jön létre. Ezt korábban a *megdupi* és az *erdfont* változók közötti összefüggés kifejtésekor már bizonyítottam. Tehát a munkáltató addig a pontig elfogadja, sőt bizonyos szempontból még előnyben is részesíti az üzemi tanácsot a szakszervezettel szemben, ameddig az együttműködésük konfliktusmentes. A munkáltató számára ez jelenti az üzemi tanácsnak a szakszervezettel szembeni előnyét. Ezt az állítást a *maered* és a *nezetelt*, valamint a *maered* és *befout* változók közötti összefüggések egyaránt igazolják. A *maered* változó azokat a véleményeket jeleníti meg, amelyek az üzemi tanáccsal való eredményes együttműködéssel kapcsolatosak. A *nezetelt* változót korábban sokszor használtam, az mutatja, hogy gyakoriak-e a nézeteltérések az üzemi tanács és a munkáltató között. A változók közötti összefüggéssel azt kívánom alátámasztani, hogy az üzemi tanács és a munkáltató közötti gyakori nézeteltérések jelentősen befolyásolják az üzemi tanáccsal való együttműködés eredményességének munkáltatói megítélését. A *maered\*nezetel\*sorsz2* változók közötti függetlenségvizsgálat a bennünket érdeklő munkaadói véleményeket illetően szignifikáns ( $p=0,014$ ,  $V=0,304$ ) összefüggés tárt fel. A keresztábra összefüggéseiből megállapítható, hogy amennyiben nincs közöttük nézeteltérés, akkor „teljes mértékben”, egyébként kevésbé tartják a munkáltatók eredményesnek az üzemi tanáccsal való

együttműködést. Látható, hogy a konfliktusmentesség fontos kritérium a munkáltatók részéről az üzemi tanáccsal való együttműködés eredményességének megítélése során. Ezt az összefüggést mutatja a **maered** és **befout** változók közötti kapcsolat is. A **befout** változó azokat a munkáltatói véleményeket tartalmazza, amelyek az üzemi tanácsnak a munkáltató tevékenységére gyakorolt hatásával kapcsolatosak, amelyek lehetnek pozitívak, közömbösek, vagy éppen hátráltatóak. A **maered\*befout\*sorsz** változók között a munkaadói véleményeket tekintve szignifikáns ( $p=0,000$ ,  $V=0,301$ ) kapcsolat volt kimutatható. A kereszttábla a várakozásoknak megfelelő eredményt hozta, a munkáltató annál eredményesnek látja az üzemi tanáccsal való együttműködést, minél pozitívabb a hatást gyakorol a munkáltató tevékenységére. Tehát az üzemi tanács eredményességének megítélése során – a szakszervezethez hasonlóan – saját szervezeti érdekeit veszi alapul. Ezt az összefüggést üzemi tanácsi véleményekben is felfedezhetjük. Az **utuljel** és a **nezetelt** változók közötti függetlenség vizsgálat szignifikáns ( $p=0,003$ ,  $V=0,355$ ) összefüggést eredményezett. Az előbbi változó az üzemi tanácsi ülések jellemzésével kapcsolatos válaszokat, az utóbbi a munkáltató és az üzemi tanácsok közötti nézeteltérések gyakoriságával összefüggő válaszokat tartalmazza. A kereszttábla cellagyakoriságai alapján megállapítható, hogy amennyiben nincs nézeteltérés a felek között, akkor az ülés „jó hangulatú”, ha van, akkor „feszült” a légkör. Ez az összefüggés alátámasztja a munkáltatók véleményét a konfliktus és eredményesség összefüggéseiről.

Még további érvek is találhatók a munkáltatók az üzemi tanácsok tevékenységével kapcsolatos attitűdjének jellemzésére. Ilyen a **hozmeg\*befout\*sorsz** változók közötti összefüggés is. A **hozmeg** változó tartalmazza azokat a munkáltatói véleményeket, amelyek az üzemi tanács eredményességével kapcsolatosak nevezetesen, hogy hozzájárult-e az üzemi tanács a munkaadók és a munkavállalók közötti megértés elmélyítéséhez. A változók közötti függetlenségvizsgálat szignifikáns ( $p=0,000$ ,  $V=0,305$ ) összefüggést eredményezett. A munkáltatók többségének véleménye szerint azok az üzemi tanácsok járultak hozzá a munkaadók és a munkavállalók közötti megértés elmélyítéséhez, amelyek tevékenysége a munkáltató megítélése szerint pozitív de legalább közömbös. Akik hátráltatták tevékenysége végzése során, azok az üzemi tanácsok a munkáltatók véleménye szerint nem szolgálták a kölcsönös megértést. Ennél a pontnál meg kell jegyezni, hogy van még egy tényező, amely a munkáltató szerint javíthatja az üzemi tanáccsal való együttműködést, ez az üzemi tanács tagok



felkészültsége. A *maered\*szakkes\*sorsz* változók közötti összefüggés, ahol a *szakkes* az üzemi tanácsok felkészültségével kapcsolatos véleményeket tartalmazza, szignifikánsnak ( $p=0,000$ ,  $V=0,36$ ) bizonyult. A változók kapcsolatában az érdekel bennünket, hogy az üzemi tanácsok felkészültsége befolyásolja-e a munkáltató véleményét az együttműködés eredményességéről. A keresztábla összefüggései egyértelműen erre utalnak. Ha elégedett a munkáltató az üzemi tanácsok felkészültségével, akkor gyakoribb, hogy eredményesebbnek látja a velük való együttműködést is.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a szakszervezetek és munkáltatók üzemi tanáccsal kapcsolatos szervezeti érdekeik azonosak, egyikük sem érdekelt a részvételi intézmény további megerősödésében. A jelenlegi status quo az üzemi tanács kivételével mindenkinek megfelelő. A munkáltató és a szakszervezet üzemi tanáccsal kapcsolatos szervezeti érdekek jól tükröződnek az *utfonti* és *erdfont* változók kapcsolatában. Az *utfonti* változó az üzemi tanács továbbfejlődésének lehetséges irányaira adott válaszokat gyűjti össze, ide értve a jogok továbbfejlesztését, képzést, feltételek javítását, ülések számának növelését, a munkáltató hozzáállásának javítását, stb. Az üzemi tanács továbbfejlődésére adott válaszok a részvételi intézmények kapcsolatban álló szervezetek sajátos érdekeit tükrözik. Habár a kérdés a jövőre vonatkozik, mégis a jelenre nézve vonhatunk le belőle következtetést. A két változó kapcsolatából kiderül, hogy az egyes válaszadó csoportok elégedettek-e az üzemi tanács által betöltött szereppel, vagy inkább változtatnának rajta. A  $\chi^2$  próba eredményeképpen az *utfonti\*erdfont\*sorsz2* változók között mindhárom válaszadó típusra nézve szignifikáns összefüggést kaptam. A  $\chi^2$  próba az üzemi tanácsi válaszokat tekintve:  $p=0,002$ ,  $V=0,411$ , a szakszervezeti válaszokban:  $p=0,033$ ,  $V=0,411$ , a munkáltatói válaszokban pedig  $p=0,047$ ,  $V=0,277$  értékeket eredményezett. A keresztáblából az üzemi tanács továbbfejlődésének lehetséges irányával kapcsolatosan két eltérő álláspont különíthető el, a „fontolva” haladás és a „minden maradjon, ahogy van”. Az üzemi tanács képviseli az elsőt, véleménye igen óvatos. A képzési lehetőségek bővítése mellett igényt tart a jogosítványok továbbfejlesztésére is, azaz erősebb jogosítványokat akar, de csak a szakszervezettel egyetértésben. Úgy vélem, ebben az üzemi tanácsok kényes helyzetében tükröződik. Megerősödni, de nem a szakszervezet rovására. Az üzemi tanácselnökök is tisztában vannak azzal, hogy hosszútávon a szakszervezettel való együttműködésnek nincs reális alternatívája. A szakszervezeti és a munkáltatói válaszadók többsége

azonban nem támogatja az üzemi tanácsok jogosítványainak bővítését, az üzemi tanács továbbfejlesztésével kapcsolatban csak a képzést tartja járható útnak. A jogok bővítése iránti üzemi tanácsi igény jól megfigyelhető az *utfonti\*megfkoru\*sorsz2* változók kapcsolatában is. A *megfkoru* változó tartalmazza az üzemi tanács körülményeivel kapcsolatos véleményeket. A változó között az üzemi tanács véleményére nézve szignifikáns ( $p=0,004$ ,  $V=0,397$ ) összefüggést kaptam. A kereszttáblából megállapítható, hogy azok a válaszadók, akik nem elégedettek az üzemi tanácsok körülményeivel, azok többsége a kivezető utat többletjogosítványok megszerzésében látja. Az *utfonti\*jogmegf\*sorsz2* változók tovább pontosítják ezt a képet. A *jogmegf* változó az üzemi tanácsok jogosítványaival való megelégedettséget méri. A változók közötti  $\chi^2$  próba eredménye:  $p=0,002$ ,  $V=0,445$ . A változók kapcsolatából megállapítható, hogy ha az üzemi tanácsok elégedettek a jogokkal, akkor a többség a továbbfejlődést a felkészültség javításában, a képzésben látja. Ha nem, akkor több döntési jogkört látnak kívánatosnak.

A másik két, a szakszervezeti és a munkáltatói véleményben már nyoma sincs jelentősebb változtatási szándéknak főleg nem a jogokkal kapcsolatosan. Egyedüli fejlődési iránynak az üzemi tanács tagok felkészültségének a javítását látják. Ez azt jelenti, hogy sem a munkáltató, sem a szakszervezet nem lát elmozdulási lehetőséget a jelenlegi helyzettől, különösen nem az üzemi tanács javára. Nagyobb érdekük fűződik a jelenlegi állapot megszilárdulásához, mint a megváltoztatásához.

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy az üzemi tanácsok eredményességét mind a szakszervezet, mind a munkáltató saját szervezeti érdekeik alapján ítélik meg. A szakszervezetek és a munkáltatók is a jelenleg kialakult helyzet megszilárdulásában érdekeltek. A szakszervezet számára létfontosságú, hogy megtartsák vezető, domináns szerepüket az üzemi tanácsok irányításában. Az üzemi tanács továbbfejlesztését is ennek rendelik alá. A munkáltatók számára ezzel szemben kedvezőbb egy több lábon álló érdekképviselési rendszer, amely nagyobb teret enged a manőverezésnek, ezért támogatja a független üzemi tanács gondolatát. A szakszervezet az ellenkezőjében, az érdekképviselési olló zárásában érdekelt inkább. Az üzemi tanács e két erő között egyensúlyoz, azonban a munkáltatói kiszolgáltatottság enyhítése, a jobb tárgyalási pozíció megszerzése érdekében enged a szakszervezeti befolyásnak.

## 7. AZ ÜZEMI TANÁCS TEVÉKENYSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE

### 7.1. AZ ÜZEMI TANÁCS BEFOLYÁSÁNAK TERÜLETEI.

A jól szervezett, rendezett viszonyok között, aktívan működő üzemi tanácsok kezdeményezők, és ezt a munkáltatók általában jó néven is veszik. A gyengén, vagy csak formálisan működő üzemi tanácsokra a humán vezetők szerint az a jellemző, hogy nincsenek kezdeményezések vagy, ha mégis, azokat a munkáltatók nem veszik komolyan.

Az üzemi tanács képessége, hogy befolyással rendelkezzen a munkáltató döntéseire a részvételi intézmény hatékony működése szempontjából alapvető (Strauss 1979). Arról, hogy ez a befolyás valójában milyen kérdésekre terjed ki, lényegében megegyezett a munkavállalói és munkáltatói oldal képviselőinek a véleménye. A válaszadók többsége ezzel kapcsolatban az együttdöntési jogkörbe tartozó szociális, jóléti ügyeket említették. A befolyás mértéke azonban cégenként nagyon eltérő képet mutatott. A kisebb munkahelyeken ez kimerült a segélyek, vagy egyéb juttatások elosztásában. Néhány esetben a testületnek tevékenységével sikerült elérnie a meglévő szociális intézmények fennmaradását. Általánosnak mondható, hogy az üdültetéssel kapcsolatos döntéseknél is befolyással bírnak a tanácsok. A nagyobb cégeknél, ahol jelentősebb mértékű a szociális célokra fordítható összeg, az üzemi tanácsok nagyobb szerepet töltenek be az ezzel történő gazdálkodásban. Példák hangzottak el önkéntes egészségbiztosítási, és nyugdíjpénztárak létrehozásáról, üdülvászárslásról, rendszeres kulturális, sportprogramok, családi napok szervezéséről. Két nagyobb cégnél is jellemző volt, hogy szociális területen az üzemi tanács átvette az ezzel összefüggő feladatokat a munkáltatótól.

A véleményezési jogkörbe tartozó területeken az üzemi tanács hatása kisebb. Elsősorban, az átszervezéseknél, létszámcsökkentéseknél nyílt lehetősége befolyást gyakorolni, melynek sikeressége a tapasztalatok szerint változó volt. Ezen a területen is jellemző, hogy elsősorban azok az üzemi, központi üzemi tanácsok tudják véleményükkel befolyásolni a döntéseket, amelyek szakmailag felkészültek, megfelelő partneri kapcsolatokat rendelkeznek és együttműködnek a szakszervezetekkel. Ezek a testületek átszervezések, létszámcsökkentések, kiszervezések esetén, belső szabályzatok elfogadásánál, jelentős befolyást tudtak gyakorolni a munkáltatóra.

Néhány kisebb cégnél, ahol az üzemi tanács aktivitása nem túl nagy, a megkérdezettek arról számoltak be, hogy a tanácsnak nincs érzékelhető befolyása a döntésekre. Azokon a munkahelyeken, ahol az üzemi tanács és a szakszervezet tevékenysége egybemosódik, a munkáltatói oldal képviselői szerint gyakran nem is tesznek különbséget közöttük, hanem együtt tárgyalnak velük.

#### **7.1.1. Az üzemi tanács befolyásának lehetőségei, és forrásai**

Az üzemi tanácsok döntést befolyásoló képessége, ereje a legtöbb válaszoló szerint az üzemi tanács felkészültségéből, szakmai hozzáértéséből, informáltságából következik. Jelentős szerepet tulajdonítanak a realitásérzéknek, annak, hogy ismerje a tanács a munkáltató lehetőségeit, és ne támasszon irreális követeléseket. A többség véleménye megegyezett abban is, hogy a szakszervezeti támogatásnak komoly jelentősége van az üzemi tanácsok befolyásának alakulásában. Jelentős szerepet tulajdonítanak továbbá a tanács következetes munkájának ezen keresztül elismertségének, elfogadottságának. Két esetben az üzemi tanácselnökök azt is megemlítették, hogy befolyásuk bizonyos körülmények között nyomásgyakorlással növelhető.

A *munkáltatók* nagyobb részben arra tették a hangsúlyt, hogy az üzemi tanács akkor rendelkezhet befolyással, ha érti a munkáltató problémáit, és tisztában van a munkáltató lehetőségeivel, és figyelembe is veszi azokat. Egy kisebb részük azonban elismerte, hogy a befolyás lehetőségét alapvetően a munkáltató hozzáállása határozza meg. Ez összhangban áll a szakszervezeti vezetők véleményével. A munkáltatók és a szakszervezeti vezetők egy részének véleménye találkozott a tekintetben is, hogy azokon a munkahelyeken, ahol az üzemi tanács és a szakszervezeti testület tagjai között jelentős mértékű a személyi átfedés az egyes pozíciók között, ott elsősorban a szakszervezet befolyása a meghatározó.

Az interjúkban néhány szakszervezeti vezető arról számolt be, hogy a kisebb munkahelyeken az üzemi tanács befolyása csekély. A vezetés a véleményezési joguk alapján meghallgatja ugyan őket, de a fontos kérdésekben gazdasági okokra hivatkozva saját akaratát érvényesíti.

## **7.2. AZ ÜZEMI TANÁCS LÉTEZÉSÉNEK ELŐNYEI**

### **7.2.1. Az üzemi tanács megjelenésének hatása a menedzsment és a szakszervezet pozícióira**

A megkérdezettek döntő többségének véleménye szerint az üzemi tanács megjelenése a munkahelyen nem változtatta meg lényegesen a menedzsment és szakszervezetek pozícióit. A legtöbb megkérdezett azt azonban elismerte, hogy a szakszervezet pozíciói annyiban erősödtek, hogy az üzemi tanácson keresztül jobb lett az információval való ellátottsága. A két érdekképviselői intézmény együttműködése, egyértelmű előnyökkel járt mindkét szervezet számára, mert ezzel egymást erősítették. Az üzemi tanácselnökök véleménye szerint a tanács megjelenése a menedzsment döntés-előkészítői munkájára is kedvező hatással volt, rendezettebbek, alaposabbak lettek.

A szakszervezeti vezetők véleménye szerint sem változtatott lényegesen a tanács megjelenése az érdekegyeztetésben résztvevők pozícióján. A kezdeti időszakban a munkáltatónak gondot okozott a hatáskörök szétválasztása, de mára letisztultak a szerepek. Az egyik szakszervezeti elnök arról számolt be, hogy annak idején a szakszervezetnek kellett megértetni a munkáltatóval, hogy milyen kötelezettségei vannak az üzemi tanáccsal szemben. A munkahelyek egy részénél az üzemi tanács megjelenése azért nem okozott változást a pozíciókban, mert gyakorlatilag, főként a személyi átfedések miatt, a két testület tevékenysége összemosódik, amelyet a munkáltató tudomásul vett. Ilyenkor együtt ad tájékoztatást, és együtt tárgyal a két testülettel.

Az üzemi tanács elnökök arról is beszámoltak, hogy néhány esetben a szakszervezetek és az üzemi tanácsok aktív szerepet játszottak a hiányzó másik munkavállalói szervezet létrehozásában. Előfordult, hogy ahol korábban csak üzemi tanács működött befolyásuk növelése érdekében létrehozták a szakszervezetet is. Más esetben a szakszervezet alakult meg először, amelyet később az üzemi tanács létrehozása követett.

Figyelemreméltó, hogy az interjúk során sehol nem jelezték a szakszervezeti vezetők, hogy az üzemi tanács olyan magatartást tanúsított volna, amely a szakszervezet pozícióját veszélyeztetné.

A munkáltatók többségének véleménye szerint az üzemi tanácsok megjelenése egyáltalán nem gyengítette, inkább erősítette a szakszervezet pozícióját. Ez véleményük szerint azzal magyarázható, hogy a tanács tagjainak többségét a szakszervezet delegálja. A munkáltatók elismerték, hogy az új felállás a menedzsment pozícióit is javította. Az indokok között a döntések jobb előkészítése, a munkavállalókkal való jobb kommunikáció szerepelt, de volt olyan megfogalmazás is, hogy a menedzsment támaszkodhat az üzemi tanácsra, mert esetenként maga mögé tudja állítani.

A munkáltatók közül néhányan úgy ítélték meg, hogy a tanácsok létrehozása javította a menedzsment pozícióit a szakszervezettel szemben. A munkáltatói válaszokban az a vélemény is megfogalmazódott, hogy azokon a munkahelyeken, ahol versengő szakszervezetek vannak, ott az üzemi tanács képes egyfajta integráló szerepet betölteni.

### **7.2.2. Az üzemi tanács előnyei a munkavállalók számára**

Az interjúalanyok szinte mindegyike függetlenül attól, hogy melyik oldal képviselőjeként nyilatkozott, előnyösnek tartja az üzemi tanácsok létét a munkavállalók számára. Érveik nagyon hasonlóak voltak. Mindegyik oldalról elhangzott az, hogy az üzemi tanács képviseli a munkavállalók (egészének) érdekeit a vezetői döntéseknél. Segíti a tájékozódásukat, információkat kaphatnak a cég helyzetéről. Más megfogalmazásban az üzemi tanács információs kapocs a munkavállalók és a vezetés között. Lehetőséget biztosít arra, hogy a dolgozók megfogalmazzák kívánságaikat, igényeiket a munkáltató felé, illetve jelezzék a helyi feszültségeket, gondokat a felső vezetésnek.

A *szakszervezeti vezetők* közül többen a munkavállalói előnyök mérlegelésénél azt hangsúlyozták, hogy az üzemi tanácsok tevékenységük végzése során szociális juttatásokat tud kiharcolni a munkavállalók számára a meglévő együttdöntési jogával. Néhányan azt is megemlítették, hogy a tanács tevékenysége hozzájárul a munkavállalók jobb munkahelyi közérzetéhez. Csak egy olyan szakszervezeti vezető volt, aki ezzel ellentétesen nyilatkozott, mint az interjúk más részeiből kiderül, náluk hűvös a kapcsolat a tanáccsal.

A *munkáltatók* az üzemi tanács közvetítő, valamint érdekmegjelenítő szerepét tartják fontosnak a munkavállalók számára.

### 7.2.3. Az üzemi tanács létezése, szakszervezeti szempontból

Az *üzemi tanácselnökök* döntő többsége szerint, az üzemi tanácsok létezése a szakszervezetek számára is előnyös. Az indokok között a munkavállalói és munkáltatói oldalon egyaránt az volt a legjellemzőbb, hogy az üzemi tanácsokkal együttműködve lényegesen több információhoz jutnak. Általános véleményként fogalmazódott meg, hogy a két munkavállalói képviselőt párhuzamos léte nagyobb nyomásgyakorlási lehetőséget eredményezhet, szoros együttműködés esetén nagyobb befolyást tudnak gyakorolni a munkáltatói döntésekre.

A megkérdezett üzemi tanács elnökök közül azok, akik egyben a szakszervezet első számú vezetői is, kivétel nélkül előnyösnek tartják az üzemi tanácsok jelenlétét a munkahelyeken. Az elnökök szerint a munkáltató és az üzemi tanács közötti információcsere minőségi változást jelent a munkájukban. Emellett előnyként kiemelték a feladatok megosztásának lehetőségét. Hangsúlyozták, hogy a jogosítványok mentén történő munkamegosztás eredményeképpen, mindkét testület színvonalasabb munkát végezhet. Többen elmondták, hogy mivel a két testület külön-külön megtárgyalja az egyes munkavállalókat érintő kérdéseket, így az álláspontok kiérleltebbek, megfontoltabbak lettek.

A *szakszervezeti vezetők* véleménye már nem volt ennyire egységes arról, hogy előnyös-e számukra az üzemi tanácsok létezése. Túlnyomó többségük osztotta az üzemi tanács elnökök véleményét, előnyösnek tartották a részvételi intézmény tevékenységét. Érveik között megjelent az is, hogy a tanács véleményezési jogának gyakorlásával egy sor esetben tehermentesítheti a szakszervezetet. A két egymást kiegészítő munkavállalói képvisellel a szakszervezeti tevékenység is eredményesebb lehet. Több interjúban is elhangzott, hogy az üzemi tanácson keresztül a szakszervezet kitágíthatja befolyásának határait. A testületekben meglévő személyi átfedéseken keresztül pedig információkhoz juthat a szakszervezet, amely ugyancsak növelheti befolyását.

Az előnyök számbavétele során az is elhangzott, hogy a testületek számának növekedésével növekszik azon személyek száma, akik érdekvédelmi munkát végeznek. Ez azzal az előnnyel jár, hogy új aktivisták jelenhetnek meg az érdekképviselési munkában. A szakszervezeti vezetők közül többen is megfogalmazták, hogy az üzemi tanács munkája hatékonyabb, ha mögötte szakszervezet áll. Két megkérdezett szakszervezeti vezető nem tartotta előnyösnek a tanácsok létét, megítélésük szerint jobb

lenne, ha a részvételi jogokat is a szakszervezet gyakorolhatná. Azonban azt is hozzátették: ha már vannak, akkor együtt kell velük működni, mert a két testület többre képes, mint egy. Ezekben a véleményekben jól látszanak az üzemi tanáccsal kapcsolatos szakszervezeti ellenérzések, amelyet az a vélekedés táplál, hogy az üzemi tanácsok létrehozása miatt vettek el jogokat a szakszervezettől. Érveik között az attól való félelem is megjelent, hogy a jövőben esetleg további jogokat adhatnak át a tanácsoknak. Szerintük a szakszervezetek is el tudnák látni a részvételi funkciót. Mindezek ellenére mindkét szakszervezeti vezető jó együttműködésről számolt be az üzemi tanáccsal, és más összefüggésben inkább annak előnyeit hangsúlyozták.

#### **7.2.4. Előnyök a munkáltatói oldalon**

Az üzemi tanácsok létezését a megkérdezettek a munkáltató számára is előnyösnek tartják. Mindhárom megkérdezett csoport az előnyök között említette azt, hogy a tanács közvetít a munkáltató és a munkavállalók között, közreműködik a tájékoztatásukban, legitimálja és segít elfogadtatni a munkavállalókkal a munkáltató döntéseit.

Az általánosan hangoztatott érvek mellett, a *szakszervezeti vezetők* közül többen azt is a munkáltatói előnyök között említették, hogy a munkáltató át tud adni a tanács számára, olyan feladatokat, amelyek terhesek, vagy kellemetlenek számára. Példaként hozták fel a szociális segélyekkel, ügyekkel való bajlódást, és az önkéntes egészségbiztosítási pénztár működtetését. Mindezekon túl véleményük szerint a munkáltató olyan információhoz is hozzájuthat az üzemi tanácson keresztül, amely tükrözi a valós helyzetet. Előfordulhat ugyanis, hogy a saját információs csatornái bedugulnak vagy torzulhatnak, ilyenkor az üzemi tanács kontroll lehetőséget jelent. Előnyként említették még, hogy az üzemi tanács jóváhagyása megerősítheti döntéseinek helyességét, vagy korrigálhatja téves elképzeléseit. A munkáltatók számára előnynek számít az is, hogy több munkahelyi szakszervezet esetén az üzemi tanácsban lehetőség nyílik egyeztetett munkavállalói vélemény kialakítására.

A *munkáltatói oldalon* a pozitív véleményt megfogalmazók indokként elsősorban azt hozták fel, hogy az üzemi tanács segíthet a megalapozottabb döntések meghozatalában azzal, hogy képesek előre jelezni a munkavállalók várható reakcióit. Az igazán aktív üzemi tanácsokra a humán vezető szerint az a jellemző, hogy bizonyos feladatokat önállóan is el tudnak végezni, át lehet rájuk ruházni. Ezeknél a társaságoknál



a tapasztalatok szerint a részvételt komolyan vevő és értéknek tekintő vezetés van. A pozitív véleményt mondók közé tartozik az a nagyvállalati humán vezető is, aki pragmatikusan fogalmazta meg az üzemi tanács, és általában a rendezett munkaügyi kapcsolatok előnyeit: az a jó cég, ahol a felek között rendezettek a kapcsolatok, mert van kontroll lehetőség, vannak játékszabályok, ilyenkor könnyebb vezetni, mert nincs anarchia.

A menedzsment üzemi tanáccsal kapcsolatos céljáról a megkérdezett humánvezetők úgy nyilatkoztak, hogy az üzemi tanács egy jó kommunikációs csatorna, amely alkalmas arra, hogy segítsen az intézkedések munkavállalók részéről történő megértésében, elfogadtatásában. Egy másik humán vezető véleménye szerint az üzemi tanács célja az lehet, hogy segítsen megértetni a szakszervezettel a valós helyzetet.

### **7.3. A MUNKA NEHÉZSÉGÉRŐL, FELELŐSSÉGÉRŐL**

A megkérdezett üzemi tanács elnökök több, mint fele vallotta nehéznek saját munkáját. Indokaik között változatos érvek szerepeltek. Véleményeikben jelen voltak mindazok a problémák, amelyek alig egy évtizedes múltra visszatekintő, helyét kereső intézményt jellemeznek. A szubjektív hangvétel mögött feltételezhetően egyénileg átélt szervezeti problémák húzódnak meg. A szubjektív megközelítés előnye az is, hogy tovább részletekkel gazdagíthatja az üzemi tanácsok természetéről alkotott képünket. Az alábbi felsorolás a teljesség igénye nélkül ebbe a világba enged betekintést.

*Miért tartják nehéznek:*

- "Nehéz látni a szükséges és a lehetséges megoldás közötti különbséget."
- "Nagyon nehéz, mert kevés a siker, nagy a stressz és a megaláztatás, erős a kritika, ugyanakkor a dolgozók meglehetősen közönyösek."
- "Nehéz szakértői háttér nélkül az elnöknek szinte egyedül szakmailag megalapozott véleményt kialakítani."
- "Sokféle igénynek kell megfelelni és az elvárás mindig magasabb a teljesíthetőnél."
- "Azért nehéz mert ezt a feladatot napi nyolc óra munka mellett végzem."
- "Műszakban dolgozom, a munkaidő kedvezmény nem túl sok."

- "Az üzemi tanács ütközőpont a vezetés és a dolgozók között."
- "Nehéz, de ez alapvetően a partneren múlik. Nálunk harcolni kell az információért is, és nem lehet megfelelően tárgyalni."
- "Nehéz, ha elébe még az ügyeknek és igyekszel szakmailag felkészült, jó tárgyaló lenni."

Legalább ennyire érdekes és jellemző az is, hogy miért *nem tartják nehéznek az üzemi tanácsai munkát*:

- "Nem nehéz, mert megoszthatom a munkát az szakszervezeti titkárral, aki sokat átvállal helyettem és tudja, hogy hogyan kell mennie a dolgoknak."
- "Nem nehéz, mert nem dolgozom sokat. Igyekszem a munkát megosztani, anyagokat a kollégákkal elolvasztani és az ő véleményüket megismerni."
- "Ha a cég jól működik, akkor nem olyan nehéz."
- "Pár dologra oda kell figyelni, de nem ördögösség."
- "A rátermettségtől, a beállítódottságtól és a mentalitástól függ. Ha voltak korábban kapcsolatok arra építeni lehet."
- "Hát nem könnyű, de nem érzem nehéznek sem. Tulajdonképpen az eredményességen múlik."

A vizsgálatban résztvevő üzemi tanács elnökök döntő többsége *az üzemi tanács tagságot felelősséggel és komoly tehertétellel* járó feladatnak tartja. Ennél a tulajdonképpen "elvárt" válasznál sokkal érdekesebb, hogy ki, miért ítéli annak. A válaszolók nagy része a munkavállalók sorsát befolyásoló döntések miatt tartja felelősséggel járó feladatnak: pl. átszervezés, létszámleépítés, szociális juttatások stb., "Komoly felelősség tudni, hogy a döntések egzisztenciákat érintenek", sőt egy kisebb hányaduk az ezzel járó terheket lelki megpróbáltatásnak tekinti. "Komoly pszichés teher 20-30 éve velem együtt dolgozó kollégák olyan kérdéseit hallgatni, amire én sem tudom a választ." "Sok álmatlan éjszakát jelentett megpróbálni valamivel jobb feltételeket teremteni a munkavállalóknak." "A fizikai dolgozók rögtön megkérdezik, hogy akkor minek vagy ott? Ez elég komoly lelki teher." "Amióta itt vagyok egy 13 000 fős cégből 3500-an maradtunk."

Az üzemi tanács tagságot felelősséggel járó megbízásnak ítélik egy kisebb része megkülönbözteti az elnök (és helyettese) felelőségét a tagok felelőségétől, ez utóbbit

alacsonyabbra értékelik. A válaszolók egy másik csoportja a felelősséget abban látja, hogy "üzemi tanácselnökként nem nyilatkozatsz össze-vissza, hiszen a figyelem középpontjában állsz." "Nagyon nehéz az elnöknek megnyilvánulnia, sem a hogyan, sem a mit nem mindegy." "Reálisnak maradni nem könnyű és nem is népszerű."

Terhesnek is más-más okból tartják az üzemi tanács munkát. Legnagyobb részük az idő és energia ráfordítást tartják nagy teherterhelésnek. Szinte valamennyien kevésnek tartják a munkaidő kedvezményt (kivéve a mintában szereplő 6 főt, aki munkáját függetlenül végzi). Ha igazán színvonalas szakmai munkát akarnak végezni, a szabadidejükből is áldozniuk kell rá. "Ha az üzemi tanácsi munkára fordított időt a szakmai munkámra fordítanám, jóval sikeresebb lehetnék ezen a területen." "Két tűz között vagyunk. Ha kevés időt fordítunk az üzemi tanács munkára, a munkavállalók kérdezik, hogy miért nem eredményesebb a munkánk, ha sokat, akkor meg a vezetők kéri számon a szakmai munkánk eredményességét"

#### **7.4. A SZÜKSÉGES VÁLTOZTATÁSOKRÓL**

##### **7.4.1. A változtatás lehetőségei az információ területén**

Az üzemi tanács és a munkáltató közötti információcsere javításának lehetőségeiről mind az üzemi tanács elnököket, mind a munkáltatók képviselőit megkérdeztük.

*Az üzemi tanács elnökök* válasza az általánosságok szintjén mozogva kívánságokat tartalmaztak. Inkább az információ tartalmával és kevésbé a módszerekkel, a technikával foglalkoztak. Az üzemi tanács és a menedzsment közötti párbeszéd javítására tett javaslataiknál természetesen mindenki a saját aktuális helyzetéből indult ki. Általában több és rendszeresebb információt igényeltek azok, akik ezt eddig nem kapták meg. Jobb fogadó készséget, nagyobb nyitottságot várnának ott, ahol a menedzsment beállítódásával voltak problémák. Formalizált kapcsolatokat (pl. tárgyalást, konzultációt), ahol eddig erre nem került sor. A leggyakoribb igény azonban jobb információáramlásra illetve, az információk írásbeliségére vonatkozott.

*A humán vezetők* döntő többsége elégedett a jelenlegi helyzettel, ezért nem gondolkodik annak továbbfejlesztéséről. Három, az általánostól eltérő vélemény hangzott el. Az egyik humán vezető szerint a javulás a munkáltatón múlik. Szerinte, ha

a vezetés nem csak kényszernek fogja fel az üzemi tanáccsal való együttműködést, hanem belátja, hogy „az jó valamire”, akkor javulni fog a felek közötti információcsere. Két nagy szervezet humán vezetője válaszolta azt, hogy a javulás lehetőségét a rendszeres és szervezett együttműködésben látják. Egyikük külön kiemelte, hogy előzetes munkaterv szerint zajlanak az ülések. A másik vezető azt tartotta kívánatosnak, hogy legyen rendszeres találkozó és eszmecsere az érdekképviselők és a menedzsment között. Talán ebben a legutóbbi véleményben fedezhető fel egyedül a valódi információcsere igénye. A kérdésre adott válaszaikban a humánvezetők többsége csak arra fókuszált, hogy milyen információt kap tőle az üzemi tanács. Arra vonatkozóan azonban nem kaptunk válaszokat, hogy milyen információra tart igényt a menedzsment az üzemi tanácstól.

#### **7.4.2. A jogok változtatásának igénye**

Mind a szakszervezeti, mind az üzemi tanács részéről felmerült a jogok pontosításának szükségessége. Az *üzemi tanácsok közül* a gyengén működő üzemi tanácsok a szükséges változásokat nem annyira a jogok bővítésére vonatkozóan fogalmazták meg, hanem olyan értelemben, hogy a jog kényszerítse ki a meglévő jogosítványok gyakorolhatóságát. Többen is felvetették, hogy szankcionálni kellene, ha a munkáltató megsérti a jogszabályokat. Szükségesnek tartanak a jogok erősítését is, mert például a véleményezési jog gyakorlása, megítélésük szerint semmire nem kötelezi a munkáltatót, az üzemi tanács véleményt figyelmen kívül hagyhatja minden következmény nélkül. Az üzemi tanács elnökök úgy vélik, hogy elsősorban az együttdöntések körét kellene bővíteni, főleg a stratégiai kérdésekben és a csoportos létszámcsoökkentéseknél.

A jól működő üzemi tanácsok elnökei ezzel szemben úgy ítélik meg, hogy a véleményezési joggal is lehet eredményeket elérni, ha megfelelő a kapcsolat a munkáltatóval és szakmailag színvonalas, érvekkel alátámasztott az üzemi tanács véleménye. Megítélésük szerint növelné a véleményezési jogkör jelentőségét, ha a munkáltatónak írásban kellene indokolnia, hogy miért nem fogadja el az üzemi tanács véleményét. Az együttdöntési jogkör bővítésének igénye felmerült a foglalkoztatási és átszervezési ügyekben is. A szociális, jóléti pénzeszközökkel kapcsolatban volt, aki azt az igényt fogalmazta meg, hogy a jóléti alapok létrehozására törvénnyel kellene kötelezni a munkáltatókat. Más vélemény szerint a tanácsnak nagyobb szerepet kellene

kapnia a szociális keretek kialakításában. Volt, aki szerint a véleményezési jogkört ki kellene terjeszteni a humán vezető kinevezésére is.

Megoszlott *a szakszervezeti* vezetők véleménye a tanácsok jogosítványainak bővítéséről. A nagyobb cégeknél, ahol mindkét intézmény tevékenysége hatékony és jó az együttműködés, a szakszervezeti elnökök szükségesnek tartanak a tanács jogainak bővítését, erősítését. A bővítésnél a foglalkoztatási kérdéseket, a létszámgazdálkodást említették. A szakszervezeti vezetők közül voltak, akik úgy nyilatkoztak, hogy nincs szükség az üzemi tanács jogainak a bővítésére. Ezt azzal indokolták, hogy ez a szakszervezeti jogokat és pozícióit gyengíthetné. Véleményük szerint inkább a szakszervezeti jogokat kellene erősíteni. Ezzel ellentétes véleményt mondott, egy erős szakszervezet elnöke, aki szerint a szakszervezet mindenbe beleszólhat, ha megfelelő (nyomásgyakorló) erővel rendelkezik. Az üzemi tanács beleszólási lehetőségeit viszont csak a jogok határozzák meg, ezért azokat erősíteni kellene.

*A munkáltatói oldalt* képviselő interjúalanyok egyöntetűen megfelelőnek, és elegendőnek ítélik az üzemi tanácsok jogait. Volt, aki úgy fogalmazott, hogy annak a szerepnek, amit a politika szánt az üzemi tanácsnak, ezek a jogok megfelelnek. Olyan vélemény is megfogalmazódott, hogy német vagy más európai minta alapján megerősíthetők lehetnének az üzemi tanácsok jogosítványai, de akkor a szakszervezeti tevékenységnek az ágazatra kellene épülnie, és meg kellene szüntetni a párhuzamos képviseletet. A jogi szabályozás tekintetében néhányan fontosnak tartanak a szakszervezeti és üzemi tanácsi jogok pontosabb szétválasztását.

#### **7.4.3. A változás lehetőségei az üzemi tanács munka egészében**

Azzal kapcsolatban, hogy milyen módon kellene javítani az üzemi tanács munkáját, és miben kellene változtatni, viszonylag kevesen fejtették ki véleményüket. Az *üzemi tanácselnökök* elsősorban a jogok erősítésétől várnák a hatékonyság növekedését. Bővítenék az együttdöntési jogkört, kiterjesztenék a foglalkoztatásra, létszámgazdálkodásra is. Felvetették, hogy a véleményezési jogot azzal is lehetne erősíteni, hogy a munkáltatónak írásban kelljen indokolni, a javaslataik elutasítását. Azokon a munkahelyeken, ahol nem működik szakszervezet, nehezményezik azt, hogy megszűnt a lehetősége annak, hogy a munkaviszonyra vonatkozó kérdéseket üzemi

megállapodásokban rendezzék. Többen felvetették, hogy növelni kellene a munkaidő-kedvezményt a rendszeres képzés, a szakmai felkészültség növelése érdekében.

A *szakszervezeti vezetők* többsége nem adott érdemi válaszokat az üzemi tanács továbbfejlesztésével kapcsolatos kérdésre, amit azzal hárítottak el, hogy, ha vannak is javaslataik, azt majd a munkakapcsolat során inkább az üzemi tanácsnak mondják el. Néhányan elsősorban a tanács tagjainak képzésében látják a tanács munkájának erősítését. Volt, aki a csapatépítést, a csapatszellem kialakítását javasolta. Két sajátos szakszervezeti vélemény is megfogalmazódott, az egyik óvatosabb fellépésre, politikusabb magatartásra buzdítaná az üzemi tanácsokat a követelések helyett. A másik szakszervezeti vezető szerint a tanácsnak jobban kellene segíteni a gazdasági munkát.

A *munkáltatók* sem mutattak nagy érdeklődést az üzemi tanácsok fejlesztése iránt, kevés javaslat hangzott el arra vonatkozóan, hogy mit kellene másként csinálni a tanács munkájában. A humán vezetői vélemények között is hangsúlyos volt, hogy az üzemi tanács tagjainak képzésére nagyobb gondot kellene fordítani. Voltak, akik a kezdeményezőkézséget hiányolták a testület munkájában. A munkáltatók szerint javítani kellene az üzemi tanács munkavállalókkal való kommunikációját. Olyan vélemény is elhangzott, hogy realisabb igényekkel kellene fellépniük a munkáltatókkal szemben.

## 8. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

### 8.1. A RÉSZVÉTEL ELVI TISZTÁZATLANSÁGA ÉS KÖVETKEZMÉNYE

Az üzemi tanácsok célját és funkcióit az interjúkban a megkérdezettek eltérően értelmezték, fogalmazták meg. Az eltérő értelmezés nem csak a három oldal között, hanem oldalakon belül is jellemző volt. Az, hogy az üzemi tanácsok létrehozása után egy évtizeddel is ilyen bizonytalanságok, eltérések tapasztalhatóak szerepük megítélésében több okra vezethető vissza. Magyarázható azzal, hogy létrehozásuk gyakorlatilag a társadalmi, gazdasági rendszerváltással esett egybe, és egy erősen átpolitizált közegben, kevés figyelmet kapott az új részvételi intézmény. Tekintettel arra, hogy nem szerves fejlődés eredményeként jöttek létre a tanácsok, egy erőteljesebb elméleti megalapozásukra lett volna szükség, hogy a munka világának szereplői megértsék a dolgozói részvétel elvi alapjait, célját és szerepét a munkahelyen. Közrejátshoztak a célok és funkciók eltérő értelmezésében azok a politikai viták is, amelyek középpontjában az állt, hogy az üzemi tanácsokat szakszervezet-ellenes céllal hozták létre azok meggyengítése érdekében. Ez különösen a szakszervezeti vezetők körében okozott aggodalmat, amely tükröződött az üzemi tanácsokhoz fűződő viszonyukban is. A szakszervezetek elméletileg sem dolgozták fel a részvételhez való viszonyukat. Nem született a kérdésben egységes szakszervezet-politikai stratégia, sem az ágazati szakszervezetekben, sem a konföderációknál. A munkáltatók jelentős része sem tudta elhelyezni a munkahelyek érdekegyeztetési rendszerében a részvétel intézményét.

Az egymástól elszigetelten működő üzemi tanácsok, a törvényben meghatározott jogosítványaikból igyekeztek kibontani céljaikat. Az elmúlt tíz esztendőben nem irányult jelentősebb figyelem az üzemi tanácsokra, sem a társadalomkutatók, sem a politika részéről. Jelentős mértékben az üzemi tanácsokon, a helyi szakszervezeti és munkáltatói partneren múltott, hogy milyen célokat tűzhetett ki maga elé az üzemi tanács, hogyan fogta fel szerepét, funkcióját.

A célokkal és a funkciókkal kapcsolatos véleményekben esetenként ellentmondás fedezhető fel az elvi megközelítés és a gyakorlati tapasztalat között. Elvi alapon viszonylag sokan fogalmazták meg, hogy az üzemi tanács a vezetés része, vagy közel

áll ahhoz, és emiatt döntéseit képviselni kell a munkavállalók előtt. Gyakorlatban azonban e felfogásnak nem voltak nyomai.

A részvétel tartalmának elvi tisztázatlansága jelentősen közrejátszik abban is, hogy az üzemi tanács és a szakszervezet tevékenysége közötti különbséget egzakt módon nem tudták meghatározni a kérdezettek. A felsorolt példák többségében nem tükröződött az érdekvédelem és részvétel lényege közötti különbség. Az elméleti tisztázatlanság lehet az oka annak is, hogy gyakoriak voltak a sztereotip válaszok, amelyek mögött nem volt érdemi mondanivaló. Ellentmondásos, nehezen értelmezhető néhány szakszervezeti vezető véleménye, akik erőteljesen hangsúlyozták, hogy az üzemi tanácsok a vezetés részét képezik, emiatt feladataik között meg kell, hogy jelenjen a gazdálkodás segítése és munkáltatói döntések elfogadtatása. Tehát a tanáccsal szemben elvárásként fogalmazták meg a munkáltatói szempontok képviselését. Feltehetően ezekben az esetekben arról van szó, hogy az általuk kialakított üzemi tanács szerepfelfogást, amely szerint a tanácsnak a munkáltató fejével kell gondolkodnia, nem igazolta vissza a gyakorlat. Ennek ellenére a szakszervezeti vezetők nem vizsgálták felül az üzemi tanácsok szerepről alkotott felfogásukat, hanem tovább él az üzemi tanács-menedzsment viszonyával kapcsolatos korábbi szakszervezeti előítélet.

Az üzemi tanács konkrét céljaival kapcsolatos kérdésekre adott válaszokból, meglehetősen plasztikusan rajzolódott ki egy olyan kép, hogy a tanácsok döntő többsége nem célokban, hanem feladatokban gondolkodik. Ez teljesen érthető annak a tükrében, hogy az üzemi tanácsok célját a többség nem tudta pontosan megfogalmazni.

## **8.2. A JOGI FELTÉTELEK, MINT A RÉSZVÉTEL SZÜKSÉGES, DE NEM ELÉGSÉGES ALAPJA**

Korábbi nyugat-európai példák azt mutatták, hogy a participáció minden formája sikeresebb, ha jogi szabályozás áll mögötte (IDE 1981). E kutatás azonban arra is rámutatott, hogy a jogi normák és azok tényleges felhasználása között jelentős eltérések lehetnek. A magyar részvételi gyakorlat alátámasztja ezt a megfigyelést. Az interjúkból és a kérdőívek elsődleges elemzéséből kiderült, hogy az üzemi tanácsok - munkáltatók közötti viszony egyik sarkalatos pontja az üzemi tanácsok jogainak eltérő megítélése, illetve a jogok érvényesítésének gyakorlata.



Jogi bizonytalanságra utaló jel, ha gyakran alakul ki vita a törvény értelmezéséről. A megkérdezett üzemi tanácsi válaszadóknak csupán a fele mondta, hogy a Munka Törvénykönyve világosan fogalmaz, a jogokat és kötelezettséget illetően, 25 – 25 százalékuk igen is, nem is, illetve egyáltalán nem. A munkáltatók még ennyire sem voltak elégedettek, harmadrészüket állította, hogy nem elégedett a törvényben megfogalmazottak egyértelműségével. Megállapítást nyert, hogy minél inkább homályosnak, pontatlannak tartják a válaszolók a törvényi szabályozást, annál nagyobb arányban számolnak be nézeteltérésről az üzemi tanács és a munkáltató között. Tehát a jogokkal kapcsolatos értelmezési viták és a konfliktusok növekedése között összefüggés található.

Azok az üzemi tanácsok, amelyek konfliktusról, nézeteltérésről számoltak be, azok a jogokkal is gyakrabban elégedetlenek. Megállapítást nyert, hogy akik megfelelőnek találják a jogi szabályozást, azok elsöprő többsége (96 %) tagadja a munkáltatóval való nézeteltérések gyakori előfordulását. Ugyanakkor, akik szerint a jog nem megfelelő eszköz az üzemi tanács kezében a munkavállalók képviselésének megvalósításához, azok több konfliktusról adtak számot az üzemi tanács és a menedzsment között.

Az üzemi tanácsok intézményrendszerének megszilárdulásával kapcsolatos üzemi tanácsi véleményeket jelentősen befolyásolja az a tény, hogy mennyire eredményesek a jogaik érvényre juttatásában. Ha sikeresek, akkor az elnökök többsége a részvételi intézményt stabilnak, megszilárdultnak találja. Akik kevésbé gondolják megszilárdultnak az intézményrendszer, azok jellemzően a jog által biztosított lehetőségekkel is elégedetlenek.

Az üzemi tanácsok erősebb jogosítványok utáni igényét jelzi az, hogy a jogok továbbfejlesztésével kapcsolatban a többségük az együttdöntési jog kiszélesítését említette az első helyen. A szakszervezeti válaszolók nem akkora hangsúllyal (32 %), mint az üzemi tanácsok (37 %), de támogatták az együttdöntési jogosítvány megerősítésének gondolatát. Egyáltalán nem meglepő, hogy a munkáltatók többségének (47 %) véleménye szerint, ha egyáltalán szükséges erősíteni a jogosítványokat, az csak is a konzultáció irányába történhet.

Általános véleményként fogalmazódott meg, hogy a jogok bővítésénél nagyobb gond jelenleg, hogy sok üzemi tanács a meglévő jogokkal sem tud élni. Így nem meglepő, hogy a munkaadók nagy többsége (67 %) az üzemi tanácsok jogaival

kapcsolatban elégedettségének adott hangot, míg a szakszervezeti és az üzemi tanácsi vélemények már nem voltak ennyire pozitívak. A jogokkal kapcsolatos elégedetlenség leginkább az üzemi tanácsok véleményére volt jellemző.

A fentiek alapján elmondható, hogy a munkavállalói részvétel magyar gyakorlatára a gyenge jogosítványok a jellemzőek. Ezért érthető, hogy az üzemi tanácsok működése során nagyobb hangsúlyt kap az említett jogok érvényesítése, mint a jogok kiterjesztése. Ennek ellenére előfordult, hogy az üzemi tanácsok szerződésben állapodtak meg a munkáltatóval a jogszabályi kereten túlmutató konkrét jogokról. Ezt a gyakorlatot külföldi kutatók, például Mauritz (1982) és Streeck (1984) megfigyelései is alátámasztották. Azt tapasztalták, hogy számos esetben, főleg nagyvállalatok esetén a menedzsment több jogot biztosít az üzemi tanács számára, és szélesebb körben konzultál velük, mint amennyit a törvény előír számukra. A gyakorlatban azonban előfordulhat, hogy a testületnek a kompetenciájába nem tartozó kérdésekről is döntenie kell, mert a munkáltató nem vállalja fel a döntés súlyát. A kérdőívre adott válaszokban az üzemi tanácsi megkérdezettek 65 százaléka vélte úgy, hogy a munkáltató különösen konfliktuskerülés miatt gyakran többletjogokkal ruházza fel az üzemi tanácsot. A munkáltatók által biztosított „többletjogok” egy része azonban gyanakvással tölti el az üzemi tanácsok tagjait, elnökeit. Az elemzés során kiderült, hogy a figyelemelterelési szándékkal történő „jogosítványbővítést” az üzemi tanácsi válaszolók többsége nézeteltérést kiváltó tényezőnek minősítette.

A szakszervezeti vezetők egy része nem támogatja az üzemi tanácsok jogainak bővítését. Ezt azzal indokolták, hogy ez a szakszervezeti jogokat és pozícióit gyengíthetné. Véleményük szerint e helyett inkább a szakszervezeti jogokat kellene erősíteni. A szakszervezeti és az üzemi tanácsi véleményeltérés mögött nyilvánvalóan az a magyar sajátosság lelhető fel, hogy a szakszervezetek - függetlenül a szakszervezeti befolyás tényétől - riválist látnak az üzemi tanácsban, amelyet az üzemi tanácsoknak biztosított erősebb jogosítványoktól való félelem is táplál. Az üzemi tanácsokkal szembeni fenntartásukat az is erősíti, hogy az üzemi tanács létrehozását a szakszervezeti válaszolók többsége a szakszervezeti érdekvédelem meggyengítésére tett kísérletként értelmezi, és azt az (szakszervezeti) érdekvédelem felpuhításának tekintik. Prugberger, Ploetz (1992) szerint az üzemi tanácsok törvényi szabályozása diszkriminatív, lehetőséget teremt a munkáltató számára, hogy megkérdőjelezze a szakszervezetek legitimitását. Erre vonatkozóan azonban nem sikerült egyértelmű bizonyítékot találni.

Az mindenesetre igaz, hogy a munkáltató, amikor erre lehetősége adódik, az üzemi tanáccsal való tárgyalást előnyben részesíti a szakszervezettel szemben. A szakszervezeti reprezentativitás mérésének összekapcsolása az üzemi tanácsi választásokkal tovább mélyítette a jogi szabályozással kapcsolatos szakszervezeti elégedetlenséget.

Ladó, Tóth (1994, 1996) szerint a munkáltatók semleges szerepet játszanak az üzemi tanácsi választásokon, vagy éppen csak arra törekednek, hogy elkerüljék azok megalakulását. A rendelkezésre álló adatállományból egyértelműen kitűnt, hogy a munkáltatók egyharmada aktívan közreműködött az üzemi tanácsi választásokon. Ezért a semlegességre vonatkozó feltevés nem igazolható. Éppen ellenkezőleg a szakszervezeti és az üzemi tanácsi válaszadók egybehangzóan állítják, hogy az üzemi tanácsok megalakításában a szakszervezeti szerepvállalás mellett a második legjelentősebb kezdeményező a munkáltató volt, természetesen a szakszervezettel karöltve. Az üzemi tanácsok 4 százaléka viszont arról számolt be, hogy a munkáltatók akadályozták az üzemi tanácsok megalakulását. Ez valószínűsíti Tóth András (1998) feltevését nevezetesen, hogy szélsőséges esetben előfordulhat, hogy a munkáltatók megakadályozzák a szakszervezeti jelöltek indulását a választáson, bár erre vonatkozóan konkrét bizonyítékkal nem rendelkezünk.

A menedzsment számára fontos célkitűzés, hogy ne jelenjenek meg törvénysértőként, ezért igyekeznek megadni a törvény által biztosított jogokat. Ebben szerepe van annak is, hogy a munkáltatóknak sem áll érdekében a jogszerűtlenség, mivel a tanács jogosítványai nem annyira erősek, hogy megoldhatatlan érdekütközések jöjjenek létre. Ennek ellenére az üzemi tanácsi képviselők közel egynegyede (23 %) mégis állította, hogy az üzemi tanács fennállása óta a munkáltató már megsértette jogaikat. A leggyakrabban előforduló jogsértés a véleményezési jog elmulasztása volt. A legtöbbször említett esetek fontossági sorrendben az alábbiak voltak: átszervezés, privatizációval, a vállalat gazdasági helyzetével kapcsolatos tájékoztatás, véleménycsere elmulasztása. Mindazonáltal, csak az esetek elenyésző százalékában (1%) fordultak bírósághoz, amelyet legtöbbször (56%) az üzemi tanács elnöke kezdeményezett, néhány esetben a szakszervezettel közösen (38 %). Megfigyelhető, hogy a partnerek nem szívesen viszik a konfliktusaikat a cég kapuján kívülre. Az üzemi tanácsok akkor sem élezik ki a konfliktusos helyzeteket, ha ez egyébként a joggyakorlás korlátozása miatt indokolt lenne. Az üzemi tanácsi vélemények egyértelműen arra utalnak, hogy a

jogsértések gyakorisága és az üzemi tanács-menedzsment közötti viszony konfliktusossága összefüggő jelenségek. A konfrontálódás pedig azzal a következménnyel jár, hogy nő az érdekképviselői tevékenység ellátásához biztosított jogosítványokkal való elégedetlenség.

Az üzemi tanácselnökök válaszaiból nyilvánvalóvá vált, hogy a jogok és hatáskörök megsértésének szankcionálása kérdéses. Ezt támasztja alá, hogy az esetek egyharmadában az elnökök szerint a szankció eredménytelen volt. Gyakran esett említés arról is, hogy a hivatalos jogi eljárás nem jelent valódi akadályt, jogkövetkezményt azonban igen. Összességében a munkavállalói oldalról elhangzott véleményekből az állapítható meg, hogy elsősorban erősíteni, és nem bővíteni kívánják a jogokat.

### 8.3. A RÉSZVÉTEL MÁSIK ALAPJA: AZ INFORMÁCIÓHOZ JUTÁS

Toby D. Wall (1977) az általa definiált részvétel fogalmából kiindulva nagy jelentőséget tulajdonított az üzemi tanács és a menedzsment közötti információ-megosztásnak. Jelen tanulmány keretei között folyó vizsgálat megerősítette e tényező fontosságát, és igazolta azt a megfigyelést, hogy az üzemi tanács és a menedzsment közötti információáramlás hiányában sem befolyásolásról, sem interakcióról nem beszélhetünk, e nélkül pedig nem jöhet létre érdemi részvétel. Ez tükröződött a megkérdezett üzemi tanácselnökök több mint egyharmadának véleményében, akik a munkáltatóval való kapcsolatukat formálisnak ítélték. A formális kapcsolat fogalmán a többség azt értette, hogy a munkáltató a törvényes előírások lehető "legszűkebben" értelmezett betartására törekszenek. „Megvárják az üzemi tanács megkeresését, a szükségesnél *(értsd: az üzemi tanács által kértnél)* nem adnak több információt, felkérésre részt vesznek a testület ülésein, rendezvényein. Szélsőséges esetben teljesen meg is szakadhat az információáramlás.

A gyakorlat azt bizonyította, hogy az üzemi tanácsok számára az egyik legjelentősebb működési feltétel a szükséges dokumentumok időben történő átadása, amely meghatározza mind a munkáltatóhoz mind a jogi normákhoz való viszonyát. Azok körében, akik számára a munkáltató rendszeresen biztosítja a szükséges információt, kisebb arányban vannak jelen azok, akik konfliktusosnak látják az üzemi tanács-munkáltatói viszonyt, ennek következtében ők a jogi szabályozás által nyújtott

lehetőségekkel is elégedettebbek. Ezt a megfigyelést a szakszervezeti vélemények is alátámasztották.

A vizsgálat rámutatott arra, hogy az üzemi tanácsok kiszolgáltatott helyzetben vannak, amikor a működésükhöz nélkülözhetetlen dokumentumokhoz próbálnak meg hozzájutni. Ennek kikényszerítéséhez nem rendelkeznek semmilyen nyomásgyakorló eszközzel, ezért sikertelenség esetén a részvételi intézmények súlytalanná, funkciótlaná válnak, mert e nélkül a munkavállalók képviselői nem tudják gyakorolni jogaikat. Ezt a függő helyzetet tükrözik az információátadás gyorsaságával kapcsolatos vélemények. A munkáltatók a kérdőívre válaszolva elmondták, hogy az esetek kétharmad (67%) részében azonnal reagálnak az üzemi tanács előterjesztésére. Az üzemi tanácsok képviselői ezzel szemben 44 százalékos, a szakszervezetek pedig csak 41 százalékos arányt említettek.

Strauss (1979) a részvétel hatékonyságának mérésénél, két tényezőt javasol figyelembe venni: a menedzsment által az üzemi tanács számára biztosított információátadás mértékét, másrészt annak időzítését. A magyarországi üzemi tanácsi gyakorlatban az egyik leggyakoribb észrevétel éppen a dokumentumok megfelelő időben történő átadásával, és megfelelő tartalmi mélységével kapcsolatban merült fel. A dokumentumok tartalmát illetően az üzemi tanácselnököknek 77 százaléka arról számolt be, hogy nem kapnak megfelelő háttéranyagot az ülésekhez. Az üzemi tanácsi válaszolók 75 százaléka, a szakszervezeti megkérdezettek 67 százaléka és a munkáltatók 84 százaléka szerint az üzemi tanácsok időben megkapják a napirend tárgyalásához szükséges dokumentumokat a munkáltatóktól. Az információ visszatartásának egyik leggyakoribb oka az üzleti titokra hivatkozás, amely az üzemi tanácselnökök 36 százaléka szerint gyakran előfordul. Az üzleti titokká nyilvánítás – annak ellenőrizhetetlensége és szubjektivitása miatt – bizonyos mozgásteret biztosít a munkáltató számára az információgazdálkodásban. Az ezzel való élés vagy visszaélés sarkalatos pontja lehet az üzemi tanácsok és a menedzsment együttműködésének.

Az üzemi tanácsok számára nem csak az jelenthet problémát, hogy a munkáltató esetleg nem ad át megfelelő információt, vagy nem időbe adja át, hanem az is számít, hogy egyáltalán milyen jellegű információt hajlandó megosztani a testülettel. A kevésbé formálisan és aktívan működő üzemi tanácsok arról ismerhetők fel, hogy tevékenységük középpontjában a munkavállalók élet és munkakörülményeivel kapcsolatos témák állnak. Ez megmutatkozik az e témákkal kapcsolatos információcsere gyakoriságában

is. Mindez azt tükrözi, hogy milyen szinten képes élni az üzemi tanács a törvény által biztosított jogokkal. Alacsony szintről akkor beszélhetünk, ha a felek között az üléseken legtöbbször gazdasági-pénzügyi jellegű ügyekről esik szó. Hatékony részvételről akkor lehet szó, ha leggyakrabban szociális-jóléti, tehát a munkavállalók élet és munkakörülményeivel kapcsolatos témák kerülnek napirendre. A gyakorlat azt mutatja, hogy a munkáltató az üzemi tanácsok rendelkezésére bocsátott dokumentumokban a leggyakrabban gazdasági-pénzügyi (42 %), majd szociális kérdésekről (21 %), harmadsorban pedig bérügyekről (12 %) informálja az üzemi tanácsot.

Figyelemre méltó, hogy szociális kérdésekkel kapcsolatosan - amelynek alakításában az üzemi tanács érdemi szerepet játszhatna - csak fele annyit konzultál az üzemi tanács, mint a gazdasági témájú ügyekről, amellyel kapcsolatban a munkáltatónak „csak” tájékoztatási kötelezettsége van. Mindezek alapján jó okunk van feltételezni, hogy a részvételi intézmények legtöbbször nem jutnak hozzá releváns információkhoz, így a munkáltatók és az üzemi tanácsok közötti együttműködés az esetek jelentős részében formális marad.

Annak ellenére, hogy a magyar üzemi tanácsi rendszerben a menedzsment hivatalosan nem része a testületnek, mégis gyakran kerül sor a munkáltató részvételére. Ez egyrészt lehetővé teszi az üzemi tanács számára, hogy közvetlen befolyást gyakoroljon a menedzsmentre, másrészt – főleg a kényes döntéseknél – lehetőség van azonnali reagálásra, többletinformáció szerzésre. A válaszokból az derült ki, hogy a leggyakrabban (64 %) a munkahely első számú vezetője vesz részt az üzemi tanács ülésein. Ezt követi sorban a személyzeti-humán egység vezetője 12 százalékkal. Sokat sejtet az üzemi tanácsok és a munkáltatók együttműködéséről az is, hogy az esetek 12 százalékában a munkáltató nem képviselteti magát az üléseken, így az együttműködésre is kevesebb lehetőség adódik.

Az interjúban szereplő elnökök nagy része számolt be informális segítőkről, akik a vezetés tagjaiként alkalmanként "súgnak" az üzemi tanácsoknak, ezzel nagy segítséget nyújtva számukra az információ éhségük csillapításában. Az informális csatornák működése, az információk kiszivárgása azt mutatja, hogy az üzemi tanácsok által követett célok a középszintű vezetők körében is támogatható. Másrészt az is feltételezhető, hogy egyes vezetők szervezeti céljaik elérésére az üzemi tanácsot is felhasználják.

Összefoglalva megállapítható, hogy az üzemi tanácsok tevékenysége szempontjából kiemelkedően fontos információ-megosztással kapcsolatos gyakorlatban a munkáltatói érdekek nagy súllyal esnek latba. Ezt támasztja alá az is, hogy azok a munkáltatók, akik konfliktusban állnak az üzemi tanáccsal, vagy valamilyen szempontból az együttműködést kevésbé tartják eredményesnek, nagyobb gyakorisággal akadályozzák az üzemi tanácsok információhoz jutását. Az akadályozás abban is tetten érhető, hogy egyáltalán milyen információt hajlandóak üzemi tanáccsal megosztani. Az üzemi tanács negatív megítélése esetén nagyobb gyakorisággal fordul elő az, hogy az információ biztosítása során a munkáltató saját érdekei szerint jár el. Az üzemi tanácsok információhoz való hozzájárása jelentős tényezőnek bizonyult az üzemi tanácsok és a munkáltatók közötti nézeteltérések gyakorisága és így az együttműködésük minősége szempontjából is.

#### **8.4. TECHNIKAI, PÉNZÜGYI FELTÉTELEK**

Strauss (1979) az üzemi tanácsok eredményességét befolyásoló tényezők sorában a működési feltételeket az ún. „Kontingencia” feltételek közé sorolta, amelyek véleménye szerint nem alapvetők, de nagymértékben befolyásolják az üzemi tanácsok működését. A válaszok - ezzel összhangban - megerősítették azt a feltételezésünket, hogy szoros összefüggés van a munka színvonala és a technikai feltételek minősége között. Jól működő üzemi tanácsok mindegyike kiváló technikai feltételek között működik. A gyenge üzemi tanácsoknál problémát jelent az ülés megtartása, a szükséges iratok elkészítése, tárolása, sokszorosítása.

Simon (March & Simon 1958) szerint az intézményesülés alapvető feltétele a szervezet olajozott működését elősegítő mindennapi rutin kialakulása. Ezt feltétlenül elősegíti, ha az intézmény finanszírozása stabil alapokon áll, amelynek kétségtelen jele az, ha a részvételi intézmény önálló költségvetéssel rendelkezik. A kérdőívre adott válaszokban üzemi tanácselnökök csupán 19 százaléka számolt be arról, hogy a testület rendelkezik éves költségvetéssel, amely többek között fedezi a működési, képzési és a szakértői költségeket. A beszámolók szerint a költségvetés irányszámainak kialakításába az üzemi tanácsok 29 százalékanak egyáltalán nincs beleszólása. A költségvetést legtöbbször, az esetek 42 százalékban a munkáltató készíti, 40 százalékban az üzemi tanács, 18 százalékában pedig közösen. Van a meglátogatott

munkahelyeknek egy kisebb köre, ahol arról számoltak be a humán vezetők, hogy mindent biztosítanak az üzemi tanács számára, amit kérnek, de minden egyes kifizetést engedélyeztetni kell.

Clyde Summers (1989) arra az álláspontra helyezkedett, hogy az üzemi tanácsok függetlenségének biztosítása érdekében a menedzsmentnek megfelelő pénzügyi támogatást kell nyújtania. Annak ellenére, hogy számos eltérő gyakorlat létezik, ahhoz nem férhet kétség, hogy az intézményesültség magasabb fokát jelzi az, ha a testület maga alakíthatja a költségvetés keretszámait. Magyarországon ez megoldás csak a nagy létszámú foglalkoztatottal, függetlenített elnökkel működő munkahelyekre jellemző.

A törvényi szabályozás miatt - amely igen szűkszavú a tekintetben, hogy mit is köteles a munkáltató biztosítani - az üzemi tanácsok körülményei esetenként igen eltérőek lehetnek. E tekintetben talán a legfontosabb tényező a munkáltató üzemi tanáccsal kapcsolatos attitűdje. Ezt a megfigyelést teljes mértékben alátámasztják a kérdőívre adott válaszok. Az üzemi tanácselnökök válaszaiból egyértelműen kiderült, hogy amennyiben a munkáltató számára valamilyen okból nem „eredményes” az üzemi tanáccsal való együttműködés, akkor negatív hozzáállásával akadályozza annak tevékenységét. Ezt a megfigyelést az interjúk során a megkérdezett üzemi tanácsi tisztségviselők is megerősítették. Azt állították, hogy az üzemi tanács és a munkáltató közötti kapcsolat kulcsa a menedzsment hozzáállásában van. A működési feltételek alakulása egyúttal azt is megmutatja, hogy az adott munkahelyen mennyire veszik komolyan a munkahelyi részvétel intézményét, az üzemi tanácsot. Az mindenképpen figyelemreméltó, hogy csupán az üzemi tanácselnökök 6 százaléka válaszolt nemmel arra a kérdőívben szereplő kérdésre, hogy megfelelőek-e a feltételek az üzemi tanácsi ülések megtartására. Jelentős többségük (76 %) ezzel kapcsolatosan elégedettségének adott hangot.

A munkáltatók általános megítélése szerint az üzemi tanács működésének technikai feltételei adottak, és megfelelőek a cégeknél. A megkérdezettek mintegy harmada számolt be arról, hogy biztosított a belső információs rendszerbe való belépési jogosultság, valamint ennél is több helyen az internet hozzáférés az üzemi tanács részére. Azoknál a társaságoknál, ahol függetlenített üzemi tanácselnök van, a humán vezetők egyértelműen pozitív válaszokat adtak a technikai feltételekkel kapcsolatos kérdésekre. Ezekben az esetekben a technikai eszközök kiegészülnek gépkocsi használattal, adminisztrációs munkatárs biztosításával is.



Az üzemi tanácsok technikai feltételeivel kapcsolatos hazai vizsgálatok egyértelműen igazolták Strauss (1979) feltételezését az ún. „kontingencia” feltételek közvetett hatásáról. Ezt támasztja alá az a kutatás során megfigyelt összefüggés is, hogy akik elégedettek az üzemi tanácsok működési körülményeivel, azok gyakrabban vallják, hogy az üzemi tanács-rendszer megszilárdult, mint akik nem. Azok pedig, akik megfelelőnek tartják a körülményeket, a törvény által biztosított jogokkal is elégedettebbek.

### 8.5. SZAKÉRTELEM, KÉPZETTSÉG

Blumberg (1968) szerint a részvételi testület ereje a képességekben rejlik. Ezt a megállapítást az elemzés során mind a szakszervezeti, mind az üzemi tanácsi, továbbá a munkáltatói vélemények is megerősítették. Az üzemi tanácsi válaszolók elismerték, hogy a felkészületlenség az egyik legjelentősebb akadályozó tényező az üzemi tanácsi képviselőt ellátása során. Ezt a véleményt a munkáltatók többsége is osztotta, véleményeiben egyértelmű összefüggés volt tapasztalható az üzemi tanácsok felkészültsége és a közöttük lévő munkakapcsolat eredményessége között. Minél magasabbra értékelték az üzemi tanácsok felkészültségét, annál eredményesebbnek tekintették a velük való együttműködést. Az új, korábban a napirenden nem szereplő, a munkavállalók életkörülményeit alapvetően befolyásoló témák gyakoribbá válása miatt az üzemi tanácsi képviselők egyre inkább érzik a felkészültség szükségességét. Válaszaikban érzékelhető volt, hogy a magyar üzemi tanácsi képviselőket is foglalkoztatja az a kérdés, amelyet Günter Endruweit és Gerhard Berger (1989) fogalmaztak meg: vajon a képviselők a meglévő szakmai tudásuk és kompetenciájuk révén képesek lesznek-e fenntartani a hatalmi egyensúlyt a munkáltató és az üzemi tanács között. Az üzemi tanácselnökök válaszaikban igazolták Streeck (1984c) hatalommegosztással kapcsolatos megfigyelését, miszerint annak az oka, hogy a munkavállalók képviselő nem egyenlő félként vesznek részt a döntési folyamatban, abban keresendő, hogy alapvető eltérés található közöttük az erőforrások, (például a humán erőforrások és a felkészültség) tekintetében. Ez tükröződött a kérdőívre adott válaszaikban is. Összehasonlítva a szakszervezeti és a munkáltatói véleményeket kiderült, hogy a testület felkészültségét illetően a legkritikusabbak az üzemi tanácsi elnökök voltak. Ez azzal magyarázható, hogy az üzemi tanács tagok működésük során

gyakran szembesülnek saját korlátaikkal, érzik felkészületlenségüket, annak ellenére, hogy többnyire képesek ellátni feladataikat.

Az üzemi tanácsok felkészültsége és a jogaikkal való elégedettség között ugyancsak összefüggés mutatkozott. Akik megfelelőnek tartották a testület felkészültségét, azok a törvényi szabályozással is elégedettek voltak. Vélhetően a képzettségükkel elégedettek, illetve a felkészültek, jobban tudnak élni a törvény adta lehetőségekkel, ezért kevésbé érzik, hogy a jogi feltételek akadályoznák tevékenységük megfelelő színvonalú ellátásában.

Annak ellenére, hogy többségük tisztában volt a felkészültség fontosságával az üzemi tanácsok csupán harmada (34 %) részesült képzésben, amelynek finanszírozására elméletileg három forrás áll rendelkezésre: a munkáltató, az üzemi tanács, vagy a szakszervezet költségvetéséből. Gyakorlatilag azonban a legnagyobb részt (85 %) a munkáltató által finanszírozott képzések jelentik, a fennmaradó 15 százalékon a szakszervezet és az üzemi tanács osztozik 6 illetve 9 százalékos arányban. A szakszervezet részaránya a képzésben csak akkor növekszik meg, ha a munkáltató kisebb mértékben járul az üzemi tanácsok tagjai számára biztosított képzési programok finanszírozásához. Az elemzés során nyilvánvalóvá vált, hogy az önálló költségvetés hiánya jelentős akadályt emel az üzemi tanácsok tagjai számára biztosítandó képzési programok szervezése elé. Azok az üzemi tanácsok, amelyek rendelkeznek költségvetéssel, gyakrabban biztosítanak képzési lehetőséget tagjaiknak, mint akik nem. Ez utóbbiak aránya nagyobb. A többség (63 százalék) nem rendelkezik költségvetéssel, és nem vesz részt rendszeres képzésen sem.

Az üzemi tanácstagjainak továbbképzést a munkáltatók is fontosnak tartották, azonban elsősorban az üzemi tanács saját ügyének tekintették. Fő feladatukat abban látták, hogy fedezetet biztosítanak az oktatási költségekre és elengedjék az üzemi tanács tagjait, ha el akarnak menni képzésre. Tapasztalataik szerint ezzel a lehetőséggel élnek is az üzemi tanácsok. A munkáltatói megítélés szerint az üzemi tanácsok felkészültsége az elmúlt időszakban egyre inkább javult és többnyire megfelel a feladataik ellátásához. A javulás okaként elsősorban a gyakorlati tapasztalatok felhalmozódását, a tevékenység közben megszerezhető ismereteket, és csak ezt követően említették a képzést. Ezt az evolúciós folyamatot más kutatók, így Günter Endruweit és Gerhard Berger is megfigyelték, amikor azt állították, hogy a munkavállalói érdekképviselési munka, beleértve a részvételi tevékenységet is, a professzionalizálódás felé halad.

Az üzemi tanácselnökök és a tagok szakértelmének megítélésénél a *szakszervezeti vezetők* többségének (59%) véleménye, úgy foglalható össze, hogy azok összességében nem elégségesek. Az üzemi tanács tagjainak megítélésénél elsősorban a már korábban szakszervezeti tapasztalatokat szerzett tagok felkészültségét nagyra értékelik, illetve tartják jónak.

A képzéssel kapcsolatos válaszok igazolták Herman Knudsen (1995) feltevését, miszerint a technológiai fejlődés, a munka-, egészségvédelem és képzés előtérbe kerülése új szakmai követelményeket ró az üzemi tanácsokra. Ezzel az üzemi tanácsi válaszolók is egyetértettek, amikor elismerték a szakmai továbbfejlődés szükségességét, különösen jogi, közgazdasági és pénzügyi, valamint kommunikációs és tárgyalástechnikai területeken. Csupán egy kisebbség tartotta fontosnak azokat a szakmai ismereteknek a megszerzését, amelyek a cég gazdasági tevékenységéhez tartoznak. A specifikusabb üzemi tanácsi ismeretek szükségességére, például a munkaügy, a foglalkoztatás, a munkavédelem (ahol nem működtek munkavédelmi képviselők), szociális - jóléti területre csak kevesen utaltak. Mindazonáltal néhány helyen már megjelent a helyi, speciális, adott feladathoz kötődő, az üzemi tanács sajátos igényeit kielégítő képzés (pl. tárgyalástechnikai, kommunikációs, csapatépítési, önismereti tréning).

Az üzemi tanácsok felkészültségének javítását a munkáltatók is fontosnak tartották, beleértve a jogi ismereteket is, de – eltérően az üzemi tanácsi felfogástól - főleg azokat, amelyek az üzemi tanács működésére vonatkoznak. Lényegében hasonló területeken láttak hiányosságokat, mint amelyeket az üzemi tanácsi válaszolók is említettek: alapvető közgazdasági, pénzügyi ismeretek elsajátítását, erőforrás gazdálkodással kapcsolatos ismeretek megszerzését, valamint kommunikációs, tárgyalástechnikai ismeretek megszerzése illetve ilyen készségeik fejlesztését szorgalmazták.

Hasonlóan vélekedtek a *szakszervezeti vezetők* is amikor a képzéssel kapcsolatban elsősorban annak fontosságát hangsúlyozták. Minden interjúalany szükségesnek tartotta, elsősorban a jogi ismereteket. Majdnem ilyen arányban említették a kommunikációs, tárgyalástechnikai ismereteket is. Többen megemlítették, hogy vállalatgazdasági ismeretekre, és némi közgazdasági tudásra is szüksége lenne az üzemi tanács tagjainak.

Az üzemi tanácsok oktatási tevékenysége a gyakorlatban nem előre tematikusan átgondolt, egymásra épített, rendszerezett ismereteket átadó képzés. Általában az sem

jellemző, hogy a szakszervezet és üzemi tanács közös képzéseket szervezzen, de az előfordul, hogy üzemi tanácstagot szakszervezeti képzésre küldenek. Nagyobb cégeknél mód van a belső képzésekbe való bekapcsolódásra, pl. nyelvtanfolyam, EU ismertek.

#### **8.6. AZ ÜZEMI TANÁCSOK ELTERJEDÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK**

Az üzemi tanácsok megalapítására számos tényező lehet hatással. Megfigyelhető, hogy ezt a munkahely bizonyos jellemzői elősegíthetik, vagy hátráltathatják. Strauss (1979) szerint ezek tényezők nem tartoznak a részvétel lényegéhez, önmagukban nem elégségesek a részvétel megteremtéséhez, de kedvező esetben elősegíthetik a részvételi intézmények működtetését, elterjedését. Ami az üzemi tanácsok magyarországi elterjedtségét illeti, korábban erről nem álltak rendelkezésre megbízható adatok. A teljes körű lekérdezés lehetővé tette, hogy megbecsüljük a számarányukat. A beérkezett adatlapon a válaszadók összesen 1275 üzemi tanácsról számoltak be, ami a munkahelyek 49 százalékát jelenti.

Strauss szerint a vállalkozás mérete, az alkalmazott technológia, különösen a hierarchia szintje van hatással a részvétel alakulására. Kotthoff (1981) a munkavállalói részvétel minőségében meglévő eltéréseket két tényezővel, a cég méretével és a tulajdonformával magyarázható. Ezt Kissler, (1989) azzal indokolta, hogy a nagyobb munkahelyeken hatékonyabb munkavállalói részvételi formák alakulhatnak ki, mert ezekben a cégekben a menedzsment vezetési stílusa inkább professzionális, mint paternalista. Az általam elvégzett kutatás teljes mértékben igazolta az említett szerzők megfigyeléseit a munkahely mérete és az üzemi tanácsok előfordulási gyakorisága közötti összefüggésről. Az adatlapok statisztikai feldolgozását követően megállapítást nyert, hogy a több munkavállalót foglalkoztató cégeknél sokkal gyakoribb az, hogy üzemi tanács működik, mint a kisebb létszámúaknál. Míg a száz fő alatti vállalkozások 27 százalékánál van üzemi tanács, addig ez a szám a 100-250 fős vállalkozások esetében 52 százalék, az ennél is több főt alkalmazó vállalkozások esetében pedig 84 százalék. Figyelemre méltó, hogy a 200 főt foglalkoztató munkahelyek vízváltástól az üzemi tanácsok létesítése szempontjából, eddig a létszámhatárig gyakoribb, hogy nincs üzemi tanács, e fölött viszont gyakoribb, hogy van.

Számos korábbi kutatás mutatott rá arra az összefüggésre, hogy az üzemi tanácsok alapítása szempontjából a szakszervezet munkahelyi léte meghatározó jelentőségű. Ezt

hazai és külföldi megfigyelések egyaránt alátámasztják. Müller-Jentsch (1986) németországi kutatásai minden kétséget kizáróan bizonyították, hogy az üzemi tanácsok eredményessége és a vállalkozás nagysága, valamint a szakszervezeti jelenlét között szoros összefüggés van. Kissgyörgy - Vámos (2001) is hasonló következtetésre jutottak. Neumann (1999) is úgy vélte, hogy, ahol nincsenek szakszervezetek, ott üzemi tanács sincs.

Az adatlapok statisztikai feldolgozását követően beigazolódta a korábbi a szakszervezet-üzemi tanács gyakoriságára vonatkozó feltételezéseink. Megállapítást nyert, hogy ahol nincs szakszervezet ott gyakoribb, hogy üzemi tanács sincs. Amennyiben létezik a munkahelyen szakszervezet, sokkal gyakoribb, hogy van üzemi tanács. Ennek oka az, hogy a több munkavállalót foglalkoztató munkahelyeken nagyobb valószínűséggel hoznak létre szakszervezetet, és ez által üzemi tanácsot is. Minél több szakszervezet működik a munkahelyen annál gyakoribb, hogy létezik üzemi tanács. Az is figyelemreméltó, hogy négy, vagy ennél több munkahelyi szakszervezet előfordulása esetén az üzemi tanácsok alapításának gyakorisága 100 százalékosá válik. Ahol a szakszervezetek kollektív szerződést kötöttek a munkáltatóval, ott még valószínűbb, hogy üzemi tanács is létezik. Ez nem meglepő, hiszen a felek a szakszervezet által kötött kollektív szerződésben állapodnak meg a szociális és jóléti alapot nagyságáról, amelynek felhasználásával kapcsolatban az üzemi tanácsnak együttdöntési jogosítványa van.

Tóth András (1996) szerint a munkáltatók, ahol teheték, igyekeztek elkerülni a tanácsok megválasztását, és ezt jórészt ott teheték meg, ahol nem volt szakszervezet, amely kezdeményezte volna. Az állítás csak részben igazolható. A kérdőívre adott válaszok azt mutatják, hogy a munkáltatók aktív szerepet játszottak az üzemi tanácsok megalakításában. Ezt támasztja alá, hogy az üzemi tanácsok 5 százaléka (a munkáltatók szerint 30 százaléka) a munkáltatók önálló kezdeményezésére, 28 százaléka a munkáltató-üzemi tanács közös kezdeményezésére jött létre. Valószínű, hogy a munkáltatók elébe mentek egy esetleges szakszervezet-alapítási szándéknak és maguk kezdeményezték a gyengébb jogosítvánnyal rendelkező üzemi tanács megalapítását. Mindez alátámasztja Neumann (1999) feltételezését, hogy az üzemi tanácsok megalapításával a munkáltató célja a szakszervezetek helyettesítése a neki jobban tetsző intézménnyel. Ugyanakkor az a sommás megállapítása, hogy ahol nincs szakszervezet, ott üzemi tanács sincs, nem volt igazolható, mert az üzemi tanácsok 9 százaléka

bizonyíthatóan szakszervezeti háttér nélkül működik. Ezzel szemben az esetek 8 százalékában annak ellenére sem jött létre üzemi tanács, hogy volt szakszervezet a munkahelyen. Tehát a szakszervezet léte nem feltétlenül esik egybe az üzemi tanács létezésével, - mint ahogy a hiánya sem kizáró ok – ugyanis vannak szakszervezetek, amelyek nem támogatják a részvételi intézményt. Mindazonáltal bizonyítható, hogy ahol nincs szakszervezet, kisebb arányban létesültek üzemi tanácsok is. Szakszervezet hiányában ötször gyakoribb, hogy nem jön létre üzemi tanács a munkahelyen, mint ellenkezőleg.

Az üzemi tanácsok ágazati megoszlását tekintve megállapítható, hogy a munkahelyi szakszervezetek és az üzemi tanácsok gyakorisága között ágazati szinten is szignifikáns összefüggés mutatkozott. Bebizonyosodott, hogy a szakszervezetek jelenléte a legjelentősebb ösztönző tényező az üzemi tanácsok létrehozása, működtetése szempontjából. Így nem meglepő, hogy azokban az ágazatokban volt gyakoribb az üzemi tanács, melyekben erős volt a szakszervezeti jelenlét, és magas volt a szervezettség.

Nem új keletű a vita arról, hogy vajon a tulajdonforma és annak nemzetisége befolyásolja-e az üzemi tanácsok alapítását. Kotthoff (1981) szerint a tulajdonforma meghatározó a részvétel minőségének alakulásában. A hazai eredmények teljesen összhangban vannak ezzel a megfigyeléssel. Az üzemi tanácsok leggyakrabban állami, ezt követően az önkormányzati tulajdonú munkahelyeken alakulnak. Ugyanakkor a rendelkezésre álló adatok nem igazolták azt a feltevést, hogy a külföldi tőke akadályozza a munkavállalói részvételt, az üzemi tanácsok elterjedését. Éppen ellenkezőleg, a vállalkozások nemzetiség szerinti megoszlása alapján az állapítható meg, hogy a magyar tulajdonú vállalkozásoknál, ha csekély mértékben is, de kevésbé gyakori, hogy üzemi tanács működik, mint a nemzetközi tőkével működő vállalkozásoknál.

## 8.7. KAPCSOLAT A MUNKAVÁLLALÓKKAL

Az üzemi tanácsok munkavállalókhöz fűződő viszonyának egyik kulcsa a kommunikációs tevékenységének eredményességében rejlik. A magyarországi gyakorlat azonban azt mutatja, hogy a gyenge színvonalú tájékoztatás következtében az üzemi tanács tevékenysége legtöbbször homályban marad a munkavállalók előtt. Ugyanakkor az is igaz, hogy nem ismerik annak valóságos funkcióját. Így egyáltalán nem meglepő, hogy a szakszervezet és az üzemi tanács közötti funkcionális különbség a munkavállalók szemszögéből nézve elenyésző. Ez a megfigyelés tetten érhető az érintettek véleményében is. Az üzemi tanácsi válaszadók 52 százaléka, a szakszervezeti válaszadók 53 százaléka, a munkáltatói válaszadók 54 százaléka ismerte el, hogy a munkavállalók többsége nem látja az üzemi tanács és a szakszervezet közötti különbséget.

A kérdőívre adott és az interjúkból nyert válaszok egyaránt azt mutatták, hogy az üzemi tanácsok működésének egyik sarkalatos pontja a munkavállalókkal való kapcsolattartás megoldatlansága. Az üzemi tanácsok egyszerűen nem érzékelik azt, hogy a dolgozók választották meg őket. Így gyakran a kapcsolatot sem keresik velük. Clyde Summers (1989) szerint az üzemi tanácsok munkavállalóktól való eltávolodása kevésbé fizikai, vagy az ismeret hiányán alapuló probléma, ez inkább a közös értékek, célok hiányából fakad. Az üzemi tanácselnökök szerint az indokot ott kell keresni, hogy a munkások nem mutatnak nagy érdeklődést az üzemi tanács munkája iránt. A megkérdezett üzemi tanácsi vezetők szerint a munkavállalóknak csupán 37 százaléka tanúsít érdeklődést az üzemi tanács munkája iránt. Az egyébként jól működő üzemi tanácsok esetében is igaz, hogy a munkavállalók érdeklődése csak akkor nő meg a testület munkája iránt, ha valamilyen ügyben személyes érintettségük van. Az elvégzett kutatás eredményei alapján igazat kell adnunk Blaunernek (1964), aki szerint az átlagos munkavállaló nem kíván osztozni a menedzsment felelőségében, hogy mit, mennyiért és honnan szerezzenek be, miképp tervezzék meg a terméket, milyen procedúra előzze meg a vásárlást, stb. Kivételt képez az, ha a döntés közvetlenül érinti az állását, a munkáját. A munkavállalókhöz fűződő kapcsolat hiányában az üzemi tanács légtüres térben, kontroll nélkül végzi munkáját. A munkavállalók érdektelenségét a közvetett részvételi fórumok munkája iránt Emery és Thorsrud (1969) már korábban megfigyelte. Egyik lehetséges okként a közvetett részvételi intézmények és a munkavállalók közötti

kapcsolat hiányát említették azt, hogy gyakran semmilyen visszajelzés nem érkezik az ülésen történekről. Ez a helyzetértékelés teljesen megfelel a magyarországi tapasztalatoknak.

Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy a munkavállalókkal való kapcsolattartás terén az üzemi tanácsok hátrányban vannak a szakszervezettel szemben. Nem rendelkeznek kiépített szervezeti struktúrával, amelyen keresztül elérhetnék a munkavállalókat. Ezért, ahol van szakszervezet természetes, hogy az üzemi tanács a munkavállalókkal való kapcsolattartás és a velük való kommunikáció érdekében ráépül a szakszervezeti apparátusra, amely végül nem segíti elő a munkavállalók általi ismertségét. A helyi szakszervezetnek ugyanis nem áll érdekében, hogy az üzemi tanács nagyobb figyelmet kapjon a munkavállalók részéről, mint amekkorát a saját szervezete. Egy párhuzamos érdekvédelmi csatorna megerősödése jelentősen lerontaná a sok esetben amúgy sem erős szakszervezet pozícióit. Az üzemi tanácsok ismertsége és a tevékenysége iránti munkavállalói érdeklődés között összefüggés mutatkozott. A részvételi intézmény ismertségét gátolja az is, hogy az üzemi tanácsi helyek többségét szakszervezeti tagokkal töltik fel, amely azt eredményezi, hogy a munkavállalói figyelem inkább a szakszervezet felé irányul. Az elemzés azt mutatta, hogy minél több a szakszervezeti jelölésű képviselő az üzemi tanácsban, annál inkább megnő a szakszervezet ismertsége és ezzel csökken az üzemi tanácsé. Minél aktívabb szerepet játszik a szakszervezet az üzemi tanács munkájában, annál arctalanabb lesz az üzemi tanács.

A munkavállalók üzemi tanács iránti érdeklődését mindenekelőtt az kelti fel, ha megfelelő tájékoztatást kapnak a testület munkájáról. A tapasztalatok azt mutatják, hogy minél jobb a tájékoztatás, annál gyakoribb, hogy a munkavállalók érdeklődést tanúsítanak az üzemi tanács tevékenysége iránt. A gyakorlatban azonban a munkavállalók üzemi tanács munkájával kapcsolatos informáltsága nagyon esetleges, legtöbbször kimerül abban, hogy a tanács tagjai közvetlen munkatársaikkal tartják a kapcsolatot, a kommunikációnak nincs a munkavállalók többségére kiterjedő intézményes formája. Az üzemi tanácsok 91 százalékának, a szakszervezetek 66 százalékának egyáltalán nincs sem hírlevele, sem egyéb intézményes eszköze, mellyel elérhetnék a munkavállalókat. A kapcsolattartás egyedüli módjának a munkavállalókkal való személyes kontaktust nevezték meg. Ez 45 százalékát teszi ki a válaszoknak. A második leggyakoribb válasz a személyes ismeretség révén történő tájékozódás, és csak harmadsorban említették a szakszervezetet, mint információs csatornát.



Az üzemi tanács munkavállalókhoz fűződő kapcsolatának a tájékoztatás igen hangsúlyos része, de nem az egyetlen lehetséges módja. A részvételi intézmények az által is erősíthetik kapcsolataikat a dolgozókkal, ha bevonják őket a döntés-előkészítésbe. A tapasztalat azt mutatta, hogy azok a munkavállalók, akiket bevonnak az üzemi tanács döntés-előkészítő tevékenységébe, gyakrabban érdeklődnek a testület munkája iránt. Ezt a megfigyelést támasztja alá egy hollandiai kutatás is, mely szerint, ha a munkavállalók nincsenek bevonva az üzemi tanács munkájába, hajlamosak kedvezőtlenül megítélni az egész részvételi intézményt.. (Mulder 1971, Quint 1967, Van der Velden 1965). A magyar gyakorlat, mely szerint a munkavállalók döntést megelőző megkérdezésére csak igen ritkán kerül sor, igazolta ezt a megfigyelést. Gyakori magyarázat, hogy az üzemi tanács tagjait szorítja az idő, ezért nehéz a munkavállalókat folyamatosan tájékoztatni, bevonni az üzemi tanács munkájába.

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a munkavállalók üzemi tanácsok munkája iránti érdeklődése függ a testület ismertségétől, valamint a munkájával kapcsolatos elégedettségétől, amelynek alapja a megfelelő tájékoztatás, és a munkájába való aktív bevonódás.

## **8.8. AZ ÜZEMI TANÁCS ÉS SZAKSZERVEZET**

Az üzemi tanácsok környezetét befolyásoló munkahelyi hatalmi erőter egyik jelentős pólusát (a munkáltatói hatás mellett) a szakszervezetek jelentik. A szakszervezetek számára az üzemi tanáccsal való együttműködés több, mint lehetőség, mert ennek révén (többet) szervezeti erőforrásokhoz, pl. információhoz juthatnak, ugyanakkor kényszerűség is, amennyiben a részvételi intézmény reális alternatívát jelent a munkáltató számára más, legitim munkavállalói képviselőkkel való együttműködésre.

Kezdetben a szakszervezetek egy része nem támogatta az üzemi tanácsok szerepének megerősödését, mert véleményük szerint azok korlátozták a szakszervezetek befolyását. Attól tartottak, hogy felbomlik duális szerepvállalásuk a munkahelyen, csökken a jelentőségük, amelynek következtében elvesztik a munkavállalók képviseleti monopóliumát. E dolgozat keretében elvégzett vizsgálat nem igazolta ezt a félelmet. A szakszervezet munkahelyi munkaügyi kapcsolatok alakításában játszott elsődleges szerepét mind a szakszervezeti, mind az üzemi tanácsi válaszok megerősítették.

Mára a hátrányok mellett az új helyzet előnyei is megmutatkoztak, felismerték az együttműködés a szakszervezet számára is előnnyel járó jelentőségét. Az azonban tény, hogy az üzemi tanácsok helyzetét máig hatóan és alapvetően meghatározza az, hogy mi a viszonyuk a helyi, üzemi szakszervezetekhez. A gyanakvás fennmaradását mutatja az is, hogy a szakszervezeti válaszolók egy jelentős csoportja, 44 százaléka szerint az üzemi tanácsok bevezetésének elsődleges célja a szakszervezet pozíciójának gyengítése, illetve a munkahelyről történő eltávolítására tett kísérlet volt.

A szakszervezetek számára az üzemi tanács egyik jelentősége az általa megszerezhető információban rejlik. Ez a stratégia azonban csak akkor működik, ha konszenzus van a munkahelyi szakszervezetek között (amennyiben több is van). Ezt támasztják alá a nemzetközi tapasztalatok is. Albeda (1977) szerint a részvétel intézményesülésének előfeltétele az, hogy a szakszervezetek a munkahelyen egyetlen szervezetbe tömörüljenek, vagyis ne legyenek megosztottak. Ellenkező esetben tág tere nyílik a munkavállalónak az egyes érdekképviselői szervezetek közötti manőverezésre. Felmérésünk szerint a vállalatok 47 százalékában működik szakszervezet, magyar tulajdonban lévő vállalatok esetében ez 75 százalék, külföldi tulajdon esetén 25 százalék. A magyarországi munkahelyek 12 százalékánál fordul elő, hogy egyidejűleg több szakszervezet létezik a munkahelyen, amely a tapasztalatok szerint nem gátolta az üzemi tanács intézményesülését. Azt azonban a hazai tapasztalatok is megerősítik, hogy a szakszervezeti megosztottság hátrányosan érinti az üzemi tanács eredményes működését.

A szakszervezeti pluralizmus egyik következménye az, hogy verseny alakulhat ki a szakszervezetek között egyrészt az üzemi tanácsi tagságért, másrészt az üzemi tanácsban, magában is. Az üzemi tanácsi tagság elnyerése a szakszervezet számára a legjobb és legkönnyebb módja annak, hogy reprezentatív lehessen és így a kollektív szerződési tárgyalásokon részt vehessen, ha a lehető legtöbb jelöltjét sikerül beválasztatnia az üzemi tanácsba. Ezáltal lehetővé válik az üzemi tanács feletti kontroll. Ezt a gyakorlatot már mások is megfigyelték. Engelen-Kefer (1984) véleménye szerint a szakszervezeti tisztségviselők mindent megtesznek az ellen, hogy az üzemi tanácsok a „maguk útján járják”

Az üzemi tanácsok szakszervezeti kontrolját az üzemi tanácsok tagösszetételével kapcsolatos hazai vizsgálatok is alátámasztják. Makó – Novoszáth (2000) kutatásaik eredményeképpen arról számoltak be, hogy az üzemi tanácsok helyeinek 95%-át

szakszervezeti tagokkal töltik be. Jelen felmérés keretei között megkérdezett üzemi tanácselnökök ennél kisebb arányról tettek említést. Csupán 30 százalékuk mondta azt, hogy a munkahelyükön lévő üzemi tanács teljesen szakszervezeti tagokból áll, a további 40 százalékuk pedig azt, hogy nem teljesen, de a tagok többségét szakszervezeti tagok adják. A fennmaradó 30 százalékon a többségi független és a teljesen független üzemi tanácsok osztoztak.

E versenyhelyzet negatív hatásait a szakszervezeti vélemények is alátámasztják. Megállapítást nyert, hogy a munkahelyen tevékenykedő szakszervezetek számának növekedésével gyakoribbá válnak a szakszervezetek közötti nézeteltérések is. Két szakszervezet esetén még az együttműködés a gyakoribb közöttük, azonban ennél több munkahelyi szakszervezet esetén a viszony már eltolódik a versengés felé. Megfigyelhető az is, hogy abban az esetben, ha az egyik szakszervezet jobb viszonyt ápol a munkáltatóval, mint a másik, akkor ez ugyancsak feszültségnövelő tényező a szakszervezetek között. Az sem kizárt, hogy e mögött a munkáltató megosztó politikája húzódik meg, ami azzal a következménnyel járhat, hogy a preferáltabb szakszervezet előnyösebb tárgyalási pozícióba kerül a munkáltatóval való tárgyalások folyamán, ami tovább mélyítheti a szakszervezetek közötti konfliktust. A szakszervezetek közötti konfliktusos viszony ugyanis lehetőséget teremt a munkáltatónak a beavatkozásra előfordul, hogy a munkáltatót gyakran döntőbíróként bevonják konfliktusaik megoldásába. A hazai eredmények alátámasztják Albeda (1977) megfigyelését arról, hogy a munkavállalói részvétel intézményesülésére jelentős hatással van a munkahelyi szakszervezetek egységessége vagy megosztottsága. Ez a megállapítás a magyar gyakorlatra nézve is igaznak bizonyult.

A beavatkozásra okot szolgáltathat az is, amelyet a humán vezetők is megerősítettek nevezetesen, hogy a szakszervezetek közötti konfliktusok megnehezítik a munkájukat. Ezzel összhangban állt az üzemi tanácsi vezetők véleménye, akik a munkáltatókhoz hasonlóan azt állították, hogy a szakszervezetek közötti konfliktusok hátráltatják a munkáltató eredményességét. Statisztikailag igazolható, hogy amennyiben nincs a szakszervezetek között nézeteltérés gyakoribb, hogy tevékenységükkel pozitív hatást gyakorolnak a munkáltató tevékenységére. A szakszervezetek közötti konfliktusok másik következménye az lehet, hogy ez arra ösztönzi a munkáltatót, ha teheti tárgyalópartnerként a konfliktus-mentesebb szervezetet, az üzemi tanácsot részesítse előnyben. A munkáltatói válaszok alátámasztják ezt a megfigyelést. Ez egyáltalán nem

meglepő, ha figyelembe vesszük azt a tényt, hogy az üzemi tanács kevésbé konfliktusos testület, mint a szakszervezet, még akkor is, ha a tagok többsége, szakszervezeti képviselő. A szakszervezetek menedzsmenttel kapcsolatos konfliktusainak száma ugyanis négyszerese az üzemi tanácsokéinak. A munkáltató preferenciáját egyértelműen jelzi az a statisztikai adatokon alapuló megfigyelés is, hogy az üzemi tanácsban a szakszervezeti kötődésű tagok számának csökkenésével egyre jobb partnerre válik az üzemi tanács a munkáltató számára.

Az üzemi tanácsok és a szakszervezetek közötti szervezeti összemosódás ellenére sem lehet egyenlőségjelet tenni a két szervezet közé. Az üzemi tanácsok és szakszervezetek érdekképviselője közötti különbséget a válaszolók többsége a jogosítványok eltérésében és a szakszervezet nyomásgyakorló képességében látja. A munkáltatók egy része, főleg ott, ahol a testületek között nagy a személyi átfedés, továbbá, ahol az üzemi tanács elnöke és a szakszervezet vezetője azonos személy - ez az esetek 9 százalékára (szakszervezeti válaszokban 15 %) volt jellemző - a munkáltatók nem látnak különbséget a két intézmény tevékenységében.

A két intézmény szimbiotikus kapcsolata – amely feszültségektől sem mentes – a gyakorlatban változatos formában ölt testet. A szakszervezetek és az üzemi tanácsok együttműködése a megkérdezettek egybehangzó véleménye szerint mindkét szervezet számára gyümölcsöző. Időközben bizonyos munkamegosztás alakult ki közöttük, amely egyrészt azzal az előnnyel járt, hogy közvetlen kapcsolatot tarthattak fenn a munkavállalókkal, másrészt, és ezt 25 százalékuk állította, hozzájutottak a működésükhöz nélkülözhetetlen információkhoz. Ez utóbbi megfigyelés alátámasztja Ladó-Tóth (1996) állítását nevezetesen, hogy a szakszervezetek elfoglalták az üzemi tanácsokat, hogy a működésükhöz szükséges információkat megszerezzék. A szakszervezeti válaszolók további 28 százaléka vélte úgy, hogy az üzemi tanácsi befolyás révén hatást gyakorolhattak a vállalati munkaügyi kapcsolatokra. Végül az sem mellékes, hogy 15 százalékuk szerint ez a lépés elősegítette a szakszervezet bennmaradását a munkahelyen.

A fentiekből jól látszik, hogy az üzemi tanácsok többségére a szakszervezeti dominancia a jellemző, bár ezt az üzemi tanácsi válaszolók 43 százaléka tagadja. Mégis az esetek többségében az üzemi tanácsok szakszervezeti irányítás, legalábbis befolyás alatt állnak. Az összefonódás tényét, valamint annak elfogadását az is alátámasztja, hogy kérdőívre adott válaszaikban az üzemi tanácsi megkérdezettek többsége, 60

százaléka elutasítja az üzemi tanács szakszervezettől való függetlenségét. Az üzemi tanácsi válaszadók jelentős többsége (85 %) szerint a szakszervezeti kötődésű üzemi tanács tagok „erőt” adnak az üzemi tanácsnak. A válaszokból egyértelműen kiderült, hogy a befolyásolás legnagyobb mértékben a szakszervezeti jelölésű üzemi tanácstagon keresztül történik (35 %). Másodsorban vezetői párhuzamosság, átfedés útján (30%). Harmadrészen pedig az üzemi tanácsnak nyújtott szakszervezeti forrásból származó szakértelem, információ révén (15 %). Ehhez még az is hozzájárul, hogy a szakszervezeti kötődésű üzemi tanácsi képviselők aktívabb szerepet játszanak, mint a "független" képviselők. Ezen tények ismeretében, továbbá az üzemi tanácsok tagösszetételét is figyelembe véve, egyet kell értenünk Neumann (1999) állításával nevezetesen, hogy az üzemi tanácsok szakszervezeti befolyása megerősítheti a helyi szakszervezeteket. Azt azonban, hogy ez kielezné a viszonyt az üzemi tanács és munkáltatók között szignifikáns összefüggéssel nem sikerült alátámasztani.

Tóth A. (1996, 1999.) és Tóth, Frege (1997, 1999.) véleménye szerint, ha az üzemi tanács a szakszervezet befolyása alatt áll, akkor elkerülhetetlen a személyi összefonódás, átfedés. A gyakorlat teljes mértékben igazolta ezt a feltevést. A szakszervezet dominanciáját az is jelzi, hogy négyszer, a szakszervezeti válaszadók szerint ötször annyian váltak szakszervezeti vezetőből üzemi tanácsi elnökké, mint fordítva. A munkáltatók többségének, (65 %) véleménye szerint hátrányos, ha a szakszervezet vezetője és az üzemi tanács elnöke ugyanaz a személy. Ezt a véleményt az üzemi tanácsi válaszolók többsége (60 %) is osztja. Ezek a vélemények valószínűsítik Herding (1972) megfigyelését, aki arra hívta fel a figyelmet, hogy a kettős munkavállalói képviselő szerepkonfliktushoz vezet mind a munkáltató mind a munkavállalók képviselői között. Ezzel szemben a szakszervezeti elnökök 64 százaléka szerint mindenképpen előnyökkel jár, ha ugyanaz a személy tölti be mindkét szervezet vezetői posztját. Az adatállomány statisztikai elemzéséből az is megállapítható, hogy csak a teljesen szakszervezeti tagokból álló üzemi tanácselnökök vélik úgy, hogy a személyi átfedés előnyös, sem a többségi szakszervezeti, sem a független képviselők többségéből álló üzemi tanácsi képviselők nem osztják ezt a véleményt. A személyi átfedéssel kapcsolatos egyetértés mértéke úgy csökken, ahogy a szakszervezeti elkötelezettségű tagok számaránya az üzemi tanácsban.

A magyarországi tények ismeretében igazat kell adnunk Günter Endruweit és Gerhard Berger (1989) kutatóknak, akik azt vallják, hogy „az üzemi tanácsok a

szakszervezeti mozgalom kinyújtott karjai”. Ez a megállapítás helyálló a magyar viszonyok között is. A szakszervezeti jelenlét feltehetően növeli az üzemi tanács eredményességét, de ez nem működési feltétel. Ezt bizonyítja az a 9 százaléknyi üzemi tanács, amely szakszervezet-nélküli munkahelyen jött létre. Ez arra utal, hogy az üzemi tanács egymagában is fontos intézmény, mert ha egy munkahelyen nincs szakszervezet, akkor sem maradnak a munkavállalók képviselő nélkül.

### **8.9. AZ ÜZEMI TANÁCS ÉS A MUNKÁLTATÓ KAPCSOLATA**

A munkáltatók és az üzemi tanácsok együttműködését befolyásoló, illetve az eredményességet meghatározó tényezők sorában kiemelkedő fontosságú lehet a felek közötti személyes és intézményes kapcsolat megléte, és stabilitása. Az üzemi tanács létrejötte nem csupán terhet jelentett a munkáltatók számára, hanem egyúttal a hatalmi játéktér kitágulását is eredményezte. A munkáltató gyakran támogatja az üzemi tanács szervezeti önállóságát, mert érdeke azt kívánja, hogy az üzemi tanács révén, amennyire csak lehet, független érdekképviselői csatorna jöjjön létre, amely alkalmas arra, hogy legitimálja döntéseit. A menedzsment számára előnyös az üzemi tanáccsal való együttműködés, mert ez új terepet nyithat azon vezetők számára, akik nem akarnak a szakszervezetekkel együttműködni. Gyakran érte az a vád a munkáltatókat, hogy az üzemi tanácsok támogatásával az a céljuk, hogy gyengítsék a szakszervezeteket. Dølvik és Stokland (1992) norvégiai tapasztalatai is azt mutatatták, hogy a részvételi formák révén a munkáltatók hajlamosak megkerülni a szakszervezeti mozgalmat. Jelen kutatás eredményei ezt nem támasztotta alá, ennek lehetőségét az üzemi tanácsi, szakszervezeti, munkáltatói válaszadók többsége egyöntetűen cáfolta. A szakszervezet gyengítésére a munkáltatónak az erős üzemi tanácsi beágyazódás miatt nincs sok esélye.

Szakszervezet ellenes gyakorlatról tett említést Neumann (1999) is, amikor azt állította, hogy a multinacionális vállalatok az engedékenyebb üzemi tanácsot preferálják az ellenségesebb szakszervezetekkel szemben. A rendelkezésünkre álló adatállomány alátámasztja ezt a megfigyelést. Amíg a külföldi és a hazai tulajdoni munkahelyek között alig van eltérés (55-52%) az üzemi tanácsok létesítésének gyakorisága között, addig a szakszervezetek munkahelyi jelenlétével kapcsolatosan ez nem mondható el. A

magyar tulajdonú vállalkozások háromnegyed részében, a külföldi tulajdonú vállalkozásoknak csupán negyed részében van jelen szakszervezet a munkahelyen.

A kérdőívre adott válaszokból az is megerősítést nyert, hogy a munkáltató elfogadja az üzemi tanácsot tárgyalópartnernek, sőt legtöbbször előnyben részesíti a szakszervezettel szemben. A munkáltatók üzemi tanáccsal kapcsolatos preferenciáit valószínűsíti az is, hogy majdnem kétszer több munkáltató látná szívesebben az üzemi tanácsot egyedüli érdekképviseleti intézményként, mint a szakszervezetet. Az üzemi tanács fontos legitimációs bázis jelent a menedzsment számára, mert ellentétben a szakszervezettel (a törvény erejénél fogva) az összes munkavállalót képviseli.

Az elemzés során bebizonyosodott, hogy a munkáltató azzal az érdekképviseleti szervezettel tárgyal gyakrabban, amelyikről - azt gondolja - hogy könnyebb (Neumann szóhasználatával: engedékenyebb) tárgyalópartner. Megállapítható az is, hogy az esetek többségében a munkáltató az üzemi tanáccsal könnyebben szót ért, mint a szakszervezettel. Ennek egyik lehetséges magyarázata tagok lojalitásában keresendő, vagyis minél lojálisabbak az üzemi tanács tagok, annál könnyebben szót értenek velük a munkáltatók. Megállapítást nyert, hogy minél több a „független” képviselő az üzemi tanácsban, annál valószínűbb, hogy az üzemi tanács egésze lojálisabb, a tagok pedig egzisztenciálisan függőbbek lesznek a munkáltatótól. Arra vonatkozóan is sikerült bizonyítékot találni, hogy amennyiben a munkáltató gyakran él a nyomásgyakorlás eszközével, hogy az üzemi tanács a számára megfelelő döntést hozzon, ott gyakrabban tapasztalható a tagok részéről a munkaadó iránti lojalitás vagy gyakrabban alakul ki egzisztenciális függőség. A tények megerősítették, hogy abban az esetben, ha szakszervezeti többségű az üzemi tanács, akkor a munkáltató - a kört rövide zárva - leggyakrabban a szakszervezettel kezdeményez tárgyalásokat. Ellenkező esetben természetesen az üzemi tanács kerül előtérbe, mint tárgyalópartner. Mindazonáltal számos esetben a menedzsment mégis inkább a szakszervezettel tárgyal. Ezt feltehetően az indokolja, hogy az üzemi tanács Jávora (2004b) kifejezésével élve „felelőtlen” szervezet, vagyis a tagok megválasztását követően a munkavállalók többé nem képesek kontrollálni a szervezet működését. Ezért az üzemi tanács döntései kiszámíthatatlannak és esetenként megalapozatlannak tűnnek a munkáltatók szemében. Ez az üzemi tanácsot kockázatos partnerré teszi a menedzsment szemében és sokszor idővesztést jelent velük tárgyalni. Ilyenkor inkább a szakszervezethez fordulnak. Az ezzel kapcsolatos megfigyelések teljes mértékben alátámasztják Tóth András megállapítását, hogy számos

munkahelyen az üzemi tanács csak papíron létezik, az igazi partner a szakszervezet (Tóth A. 2000).

Tóth A. (2000.) megfigyelései szerint sok munkáltató szükségtelen bürokratikus intézménynek tekinti az üzemi tanácsot, amely feleslegesen duplázza meg a munkahelyi képviseletet. A kérdőívre adott válaszok többsége azonban cáfolta ezt a feltételezést. A gyakorlat ennek az ellenkezőjét bizonyította, a munkáltatók többsége szerint a két intézmény nem tekinthető az érdekképviselet megduplázásának, inkább kiegészítik egymást.

A bemutatott tények ismeretében nem vonható kétségbe Manfred Weiss (1989) megállapítása nevezetesen, hogy az üzemi tanács működését alapvetően a munkáltató részvételi intézménnyel kapcsolatos attitűdje határozza meg. A hazai gyakorlat ismerete nem hagy kétséget afelől, hogy „a menedzsment jelentős szerepet játszik a munkavállalói képviseletek akcióterének, így az akcióképességének és legitimitásának alakulásában” (Tóth A. 2000). Ezért nem meglepető az megfigyelés, hogy magyarországi munkáltatók többsége elégedett az üzemi tanácsok működésével.

#### **8.10. TÁRGYALÁSI POZÍCIÓ, KONFLIKTUS, NYOMÁSGYAKORLÁS**

Már a korai participáció kutatások is rávilágítottak arra tényre, hogy az együttműködés során a munkások rendelkeznek a legkisebb, a felső vezetés pedig a legnagyobb befolyással (IDE 1981b). A megkérdezett üzemi tanácselnökök döntő többsége alátámasztotta ezt a megfigyelést, amikor azt állították, hogy a munkáltató tárgyalási pozíciója a legerősebb a vállalatnál. Érveik szerint túl azon, hogy a munkáltatói jogosítványok egyenként hatalmi fölény jelentenek a másik oldalon, a munkáltató rendelkezik a legtöbb információval, övé a döntés joga és felelősége, nála van a "kassza kulcsa". Az lenne a természetellenes, ha ez nem így lenne. Az üzemi tanács következetes, határozott munkával legfeljebb valamiféle kiegyensúlyozásra törekedhet, hogy valóságos partnere lehessen a munkáltatónak.

Szinte valamennyien arról számoltak be, hogy vannak a munkáltatóval konfliktusaik. A leggyakrabban a jogok értelmezésével kapcsolatban alakul ki vita.



Valódi konfliktusok a véleményezési jog gyakorlásakor a vélemények eltéréséből adódtak

A vizsgálatban résztvevő üzemi tanácselnökök döntő többsége tapasztalta már, hogy a munkáltató nyomásgyakorló eszközöket alkalmazott álláspontja alátámasztására. Ezeket általános vagy csak egy adott döntéshez kapcsolódó módszerként említették.

A megkérdezett elnökök többsége úgy nyilatkozott, hogy az üzemi tanács befolyása, ereje informáltságtól, szakmai hozzáértéstől, a jó tárgyalási készségtől, következetes tevékenységétől függ. Azonban sok esetben ez mind nem elég, ezért az elnökök arról számoltak be, hogy meghatározott ügyekben nyomásgyakorló eszközöket vettek igénybe a munkáltatóval szemben. Ezek között a leggyakoribb a döntés törvényteleniségére, az érintett munkavállalók véleményére, hangulatára, az erős dolgozói és szakszervezeti támogatottságra való hivatkozás, esetleg a nyilvánossággal való fenyegetőzés.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a hazai gyakorlatban még nem mutatkoznak a jelei annak a Windorf (1989) által vázolt víziónak, amelynek lényege, hogy a szakszervezetek és a menedzsment kibékíthetetlen ellentéte a technológiai fejlődés következtében szimbiotikus kapcsolattá alakulna át, melynek formája a döntéshozatalban való részvétel.

#### **8.11. AZ ÜZEMI TANÁCS DÖNTÉSEIT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK**

Simon (1976) szervezeti modelljében az egyén által meghozott döntések annak a szervezeti csoportnak a befolyása alatt állnak, amelyhez az egyén tartozik. Ez a hatás megfigyelhető volt az üzemi tanácsok működése során is. A legjelentősebb csoportképző tényező az üzemi tanács tagok szakszervezethez fűződő viszonya volt. Az üzemi tanácsok személyi összetételét Strauss (1979) is fontos eredményességi tényezőnek tekintette. Amennyiben az üzemi tanácstag szakszervezeti jelöltként került a testületbe, akkor nagy valószínűséggel a szakszervezeti politika közvetítőjeként vesz részt az üléseken.

Az üzemi tanácsok döntéseinek racionalitását számos tényező befolyásolhatja. Mindenekelőtt a hatalmi rendszer befolyása érdemel említést, amely jelen esetben főként az üzemi tanácsokra gyakorolt szakszervezeti és munkáltatói hatást jelenti. Az

üzemi tanács tagok a munkáltatótól való függése, illetve a lojalitás, amely összefüggésben áll a tanács létszámával, ugyancsak hatást gyakorol az üzemi tanács döntéseire éppúgy, mint a döntéshez rendelkezésre álló idő is. Ez utóbbit a felek közötti kooperáció kiterjedtsége, az üzemi tanács és a szakszervezet közötti létrejövő munkamegosztás is korlátozza.

Az üzemi tanács tagok munkáltatótól való esetleges függése jelentős hatással van a napirendek tárgyalására, a döntéshozatal gyorsaságára. Jelentős különbség mutatkozik a napirendek tárgyalásához szükséges időtényezővel kapcsolatosan aközött, amikor a tagok függenek a munkáltatótól és aközött, amikor a munkáltató nem befolyásolja őket. A feltárt összefüggések azt valószínűsítik, hogy amennyiben az üzemi tanács tagsága nem függ sem egzisztenciálisan, sem az elvárt lojalitás nem köti a munkáltatóhoz, akkor alaposabb (hosszabb) vitát folytatnak a napirendekről, többször napirendre tűzik a témát, és nem döntenek gyorsan. A hazai gyakorlatra nézve beigazolódott Bernstein (1974) megfigyelése, aki szerint a demokratikus szervezeti működést a szélsőséges lojalitás hátrányosan befolyásolja. Az üzemi tanácsi és a szakszervezeti válaszolók véleménye szerint a lojalitás mértéke a „független” illetve a szakszervezeti kötődésű tanács tagok arányával hozható kapcsolatba. Az üzemi tanács munkáltató iránti lojalitását azonban nem csak a tagságának kötődése határozza meg, hanem a tagok száma is. Statisztikailag igazolható, hogy minél kisebb létszámú az üzemi tanács, annál gyakoribb, hogy lojális lesz a munkáltatóhoz, amely tényező egyúttal a döntési mechanizmusra is kihat. A feltárt összefüggések arra utalnak, hogy nagyobb létszámú az üzemi tanács esetén gyakoribb, hogy elhúzódik a vita a napirendekről. Továbbá az is megállapítható, hogy az üzemi tanács napirendjén szereplő témák vitája és az azzal kapcsolatos döntés a rendelkezésre álló idő arányában terebélyesedik. Az üzemi tanács és a szakszervezet közötti egyeztetési eljárás ugyancsak lassítja a döntési folyamatot. Amennyiben az évek során a felek között munkamegosztás alakult ki, akkor ez elnyújtja a témával kapcsolatos vitát és lelassítja a döntéshozatalt.

## **8.12. AZ ELNÖK SZEREPE**

Christel Lane (1989) megfigyelte, hogy az üzemi tanácsok megerősödésével az üzemi tanács tagjai, különösen annak vezetői egyre befolyásosabb szereplői lesznek a

munkahelyi életnek. Ezt támasztották alá a megkérdezett magyarországi üzemi tanács elnökök is. Ez az információs rendszeren belüli kulcsszerepük miatt alakult így, amely megerősíti azt a megfigyelést, hogy az elnök szerepe a testület informáltságában és ebből következően munkájában döntő jelentőségű. A testületen belüli befolyásukat tekintve elmondható, hogy néhány esettől eltekintve a testület döntéseiben az elnökök saját álláspontjukat tartották a meghatározónak, ők voltak a véleményvezérek. A feltárt összefüggések nagyon hasonlítanak March és Simon (1958) szervezeti modelljéhez, amelyben nem utasítások és szabályok vezérlik a szervezetet, hanem olyan mechanizmusok, amelyeket a szerzők a „bizonytalanság feldolgozás”, a „szervezeti szókins” és a „kommunikációs csatornák kihasználása” fogalmakkal jellemeznek. Minthogy az üzemi tanácselnök kulcsszerepet tölt be az üzemi tanács és a külső szervezeti környezet - jelen esetben a menedzsment - között, ezért rá hárul az a feladat, hogy a döntéshez szükséges információt összegyűjtse, rendszerezze és beillesse a szervezet, az üzemi tanács fogalmi keretébe. Ennek során a megszerzett információ átalakul, annak eredeti tartalma többé már nem ellenőrizhető. Amellett, hogy az elnök a szervezet számára hasznos tevékenységet végez, amikor redukálja a környezetből a szervezetbe áramló információt, jelentős befolyásra tesz szert a szervezeti döntés felett.

### **8.13. AZ ÜZEMI TANÁCSI MUNKA MEGÍTÉLÉSE**

A megkérdezett elnökök szinte fele-fele arányban ítélik saját munkájukat nehéznek, ill. nem megterhelőnek. Akik nehéznek tartják, azzal érveltek, hogy a dolgozók elvárásainak nem lehet megfelelni, és nehéz velük a realitást elfogadtatni; a magas szakmai színvonal sok szabadidejüket emészti fel; panaszkodtak a kevés sikerrel járó munkára és a szakértői háttér hiányára. Akik nem tartják nehéznek az elnök rátermettségére, az üzemi tanácson belüli és a szakszervezettel való munkamegosztásra, a vállalat gazdasági sikereire hivatkoztak.

A vizsgált üzemi tanács elnökök döntő többsége az üzemi tanács tagságot felelősséggel és komoly teherterheléssel járó feladatnak tartja. Az így válaszolók nagy része a kollégák sorsát befolyásoló döntések miatt tartja felelősséggel járó feladatnak az üzemi tanács munkát. Mások az elnök és helyettese felelősségét magasabbra értékelték

a tagokénál. Egy kisebbség a közszereplés miatt tartotta felelősségteljesnek az elnök munkáját.

Tehertétellel járónak a miatt tartják az üzemi tanács munkáját, mert a színvonalas munka nagyon sok energia és szabadidő ráfordítást igényel. Egy kisebbség lelkiileg tartja tehertételnek a szembesülést egy esetleges negatív döntés munkavállalókat, kollégákat érintő következményeivel.

#### **8.14. AZ ÜZEMI TANÁCS EREDMÉNYESSÉGE**

Az a fajta részvétel, amely nem kellően előkészített, vagy manipuláció eredménye, gyakran jelent csapdahelyzetet a munkavállalók képviselőinek. A kezdeti lelkesedés gyakran fordulhat apátiába, amikor a munkavállalók ráeszmélnek, hogy a részvétel nem adott semmit, sem morálisan, sem anyagilag (Gerald Kester és Henri Pinaud, 1996). Ezek a tapasztalatok a hazai gyakorlatra nézve is érvényesnek bizonyultak. Valószínűleg jelentős részük van abban, hogy a megkérdezett üzemi tanácsai válaszadóknak csupán 31 százaléka, a szakszervezeti tisztségviselőknek ennél is kevesebb, 27 százaléka véli úgy, hogy az alig egy évtizedes múltra visszatekintő üzemi tanácsrendszer mára megszilárdult Magyarországon. A válaszolók többsége (38 %) ezzel kapcsolatosan inkább bizonytalanságának adott hangot.

E kutatás keretében végzett vizsgálatok azt igazolták, hogy az üzemi tanácsok eredményességét mind a szakszervezetek, mind a munkáltatók saját szervezeti érdekeik alapján ítélik meg. A szakszervezetek és a munkáltatók a jelenleg kialakult helyzet megszilárdulásában és nem a továbbfejlesztésében érdekeltek. A szakszervezet számára létfontosságú, hogy megtartsák domináns szerepüket az üzemi tanácsok irányításában. Az üzemi tanács továbbfejlesztését, jövőjét is ennek rendelik alá. A szakszervezet érdekeivel ellentétben a munkáltatók számára kedvezőbb egy több lábon álló érdekképviselési rendszer, amely nagyobb teret enged a manőverezésnek, ezért támogatják a független üzemi tanács gondolatát. A szakszervezet inkább az érdekképviselési olló zárásában érdekelt. Az üzemi tanács e két erő között egyensúlyoz, de a munkáltatói kiszolgáltatottság enyhítése, a jobb tárgyalási pozíció megszerzése érdekében legtöbbször enged a szakszervezeti befolyásnak.

Az interjúk és a kérdőívek alapján az üzemi tanács eredményességének hat alapvető feltétele rajzolódott ki: az üzemi tanács munkavállalók általi támogatottsága, a vállalat gazdálkodásának eredményessége, a munkáltató részvétellel kapcsolatos attitűdje, az üzemi tanács felkészültsége (funkciójának értelmezése, tevékenységének rendszeresség, ezen belül az elnök személye), a vállalati méret, vagyis a foglalkoztatottak létszáma és nem utolsósorban az üzemi tanácsok és a szakszervezetek együttműködése. Ezek jó része már korábban is ismert volt a nemzetközi szakirodalomból. Jelen kutatás megerősítette, hogy az említett tényezők a hazai részvételi intézmények eredményességére is hatással vannak.

A magyarországi helyzetet illetően a munkahelyi partnerek arról számoltak be, hogy az üzemi tanácsrendszer bevezetése óta jobban megértik egymást. A szakszervezetek és az üzemi tanácsok képviselőinek egybehangzó véleménye szerint ez a fejlődés azonban nem vezetett el odáig, hogy a munkavállalók is jobban értsék a munkahely problémáit, a munkaadó törekvéseit. Az üzemi tanács tevékenységével való elégedettséget vizsgálva viszonylag pozitív képet alkothatunk. Mindhárom válaszadó kategóriában 75 százalék felett volt azok aránya, akik elégedettségüknek adtak hangot. Figyelemre méltó, hogy leginkább a munkáltatók (82 %) voltak elégedve, a szakszervezetek (78 %) már kevésbé, és a sort az üzemi tanácsok (75 %) véleménye zárta. Az eredmények nem meglepőek, hiszen valójában sem a szakszervezetek, sem a munkaadók nem érdekeltek az üzemi tanácsok további erősödésében, ez egyedül az üzemi tanács érdeke.

Az üzemi tanácsi vezetők jelentős számban nyilatkoztak úgy, hogy az eredményesség feltétele a tanács dolgozók általi támogatottsága, amely - korábban szóltunk róla - gyenge pontja az üzemi tanácsok működésének. Az üzemi tanács aktivitását, felkészültségét, elkötelezettségét is többen tekintették az eredményességet befolyásoló tényezőnek. Néhány véleményben a cég gazdasági helyzete, a szakszervezettel való együttműködés, és az üzemi megállapodás szerepe is megjelent, mint az eredményes működést befolyásoló tényező.

A *szakszervezeti vezetők* többsége az üzemi tanács eredményességének kulcsát az üzemi tanács és szakszervezet közötti együttműködésben látja. A nemzetközi irodalomban nehéz bizonyítékot találni ennek az ellenkezőjére. Már az első európai szintű részvétellel kapcsolatos kutatás is arra a megállapításra jutott, hogy a munkavállalói részvétel és érdekképviselés azokban az országokban a leghatékonyabb, amelyekben nagyfokú a munkavállalói szervezettség (IDE 1981b). Ezt támasztja alá az

a magyarországi megfigyelés is, hogy a munkavállalók számára a szakaszervezetek és az üzemi tanácsok munkájának eredményessége egymástól elválaszthatatlan. Ez teljességgel megfelel a szakszervezetek érdekeinek. A szakszervezetek szerint az üzemi tanács és a szakszervezet „jól kiegészítik egymást”, ha van közöttük munkamegosztás, vagyis együttműködés. Ellenkező esetben a szakszervezeti válaszolók többsége szerint nincs szükség az üzemi tanácsra, „elég a szakszervezet”. E mögött az a szakszervezeti félelem jelenik meg, hogy kellő együttműködés hiányában, az üzemi tanács önálló érdekvédelmi csatornává válik, amely lehetővé tenné a munkáltató számára a két intézmény közötti manőverezést, az egymás elleni kijátszásukat. Feltételezhetően az ettől való félelem tükröződik abban összefüggésben, hogy amennyiben nincs vita a szakszervezetek között az üzemi tanács és a szakszervezetek „jól kiegészítik egymást”. Ellenkező esetben a szakszervezeti válaszadók szerint nincs szükség az üzemi tanácsra. Az adataink szerint ezek a félelmek nem alaptalanok, ugyanis a tapasztalt összefüggések alapján valószínűsíthető, hogy amennyiben több szakszervezet is létezik egy adott munkahelyen, és a viszony közöttük versengő, akkor az üzemi tanács bizonyos problémák megoldásában sikeresebb, mint a szakszervezet. Megállapítható az is, hogy minél kisebb a szakszervezeti szerepvállalás az üzemi tanácsban, annál gyakoribb a „jól kiegészítik egymást” válasz. Ennek ellentéte az a helyzet, amikor az üzemi tanács teljesen szakszervezeti tagokból áll, ez esetben a leggyakoribb válasz az „elég a szakszervezet”. Az előbbi véleményekben a kölcsönösen előnyös együttműködés tükröződik, míg az utóbbi esetben a két szervezet teljes azonossága, a szakszervezeti dominancia totálissá válása miatt, a szakszervezeti érdekképviselési monopóliumra törekvése jelenik meg. Ez annyit jelent, hogy az üzemi tanács szerepét átveszi a szakszervezet, ezt követően az üzemi tanács, mint intézmény csak formálisan létezik. Ezért gondolják a szakszervezeti válaszolók azt, hogy „elég a szakszervezet”.

A *munkáltatók* az üzemi tanács hatékonyságának, eredményességének a kulcsát, a rendezett kapcsolatokban, a szabályozott keretekben, az üzemi megállapodás alapján történő működésben látják. A humán vezetők közül többen, az üzemi tanács felkészültségét emelték ki, azt hogy a munkáltató számára használható véleményeket ad. Voltak, akik a munkavállalók, és a vezetés közötti információáramlásban betöltött szerepe alapján minősítették eredményesnek az üzemi tanácsot. Egy részük azért, mert fontosnak tartja a dolgozói vélemények megismerését és a tájékoztatást, kisebb részük pedig azért, mert a tanácstól a munkáltatói álláspont ismertetését, magyarázását, a

dolgozókkal történő elfogadtatását várja. Ez utóbbi megerősíti Thüssing (1986) megfigyeléseit az üzemi tanács „puffer” szerepéről, amely - véleménye szerint - segít minimalizálni a munkáltatók és a munkavállalók közötti konfliktust, és a menedzsment döntésének munkavállalói elfogadását.

A munkáltatói válaszadók kis többséggel ugyan, de az üzemi tanács tevékenységét pozitívabbnak találták, mint a szakszervezetét. Ezt támasztja alá, hogy a munkáltató annál eredményesebbnek látja az üzemi tanáccsal való együttműködést, minél pozitívabb hatást gyakorol a munkáltató tevékenységére. Az üzemi tanács és a munkáltató közötti gyakori nézeteltérések jelentősen befolyásolják az üzemi tanáccsal való együttműködés eredményességének munkáltatói megítélését. Megállapítást nyert, hogy amennyiben nincs közöttük nézeteltérés, akkor „teljes mértékben”, egyébként kevésbé tartják eredményesnek az üzemi tanáccsal való együttműködést. A konfliktusmentesség tehát fontos kritérium a munkáltatók részéről az üzemi tanáccsal való együttműködés eredményességének megítélésében. A munkáltató addig a pontig elfogadja, sőt bizonyos szempontból még előnyben is részesíti az üzemi tanácsot a szakszervezettel szemben, ameddig az együttműködésük konfliktusmentes. Ez jelenti a munkáltató számára az üzemi tanácsnak a szakszervezettel szembeni előnyét.

A munkáltatói véleményektől eltérően a szakszervezetek, és az üzemi tanácsok egyaránt a szakszervezet tevékenységét tartották a pozitívabbnak. Ettől az eredménytől némileg eltér az érdekképviselői szervezetekbe vetett munkavállalói bizalmat jelző, a kihez fordulnak a munkavállalók inkább, ha problémájuk van kérdésre adott válaszok. A munkavállalói érdekvédelem kritikájaként értelmezhető az, hogy mind az üzemi tanácsok, mind a munkáltatók a közvetlen felettest említették első helyen, mint olyan személyt, aki képes hatékonyan képviselni a munkavállalók érdekeit. Ezt a szakszervezeti vélemények is alátámasztják, a saját szervezetüket követően ők is a közvetlen felettest nevezték meg.

Az üzemi tanácsok eredményességének megítélése során az is fontos kritérium lehet, hogy működése során milyen hatással van a munkavállalók életkörülményeire. A megkérdezettek 20 százaléka szerint az üzemi tanács tevékenysége következtében javultak a munkakörülmények, 10 százalékuk a munka-, és egészségvédelmet, 5 százalékuk az állásbiztonságot, 34 százalékuk a szociális ellátás javulását említette. A hazai eredményeket Diefenbacher (1984) kutatásaival összehasonlítva megállapítható, hogy Németországban a magyarországi 20 százalékkal szemben a munkavállalók 31

százaléka vélte úgy, hogy az üzemi tanács hozzájárult a jobb munkakörülmények kialakításához, 27 százalékuk pedig a foglalkoztatás biztonságának növelését tulajdonította az üzemi tanácsnak. Ez utóbbi a magyar adatokban csupán 5 százalékot tett ki. Figyelemre méltó, hogy a magyarországi megkérdezettek 31 százaléka szerint (a munkaadók 36 százaléka szerint) az üzemi tanács révén a munkavállalóknak több beleszólásuk volt a vállalkozás életébe. Ez pozitív fejleménynek tekinthető, annak ellenére, hogy ez a kijelentés megmarad az általánosság szintjén, konkrét intézkedések nem kapcsolhatók hozzá. Mégis azt mutatja, hogy az üzemi tanács hatalmi tényezővé vált a munkahelyen és valamilyen szinten képes befolyást gyakorolni a menedzsmentre, illetve a döntéshozatalra.

Az üzemi tanácsok eredményességének megítélésében fontos szempontként jelenik meg a nyilatkozók véleményében az üzemi tanácsok felkészültsége. Ennek jelentőségére a nemzetközi irodalomban is található utalás. Günter Endruweit és Gerhard Berger (1989) arra hívták fel a figyelmet, hogy a felkészültség egyre fontosabbá válik az üzemi tanács tagok számára azért, hogy munkáltató és az üzemi tanács közötti hatalmi egyensúly az utóbbi javára változzon. Ezt a jelen kutatás eredményei is megerősítik. Az üzemi tanács továbbfejlődésével kapcsolatos kérdésre válaszolva a munkaadói, a szakszervezeti és az üzemi tanácsi képviselők egyaránt a felkészültség javítását említették az első helyen. A munkáltatók szerint ez jelentősen javíthatja az üzemi tanáccsal való együttműködést. Szignifikáns összefüggések támasztják alá azt a megfigyelést, hogy amennyiben elégedett a munkáltató az üzemi tanácsok felkészültségével, akkor a velük való együttműködést is eredményesebbnek látja.

A válaszok alapján az üzemi tanácsok továbbfejlődésének lehetséges irányjaival kapcsolatosan két eltérő álláspont volt elkülöníthető: a „fontolva” haladás és a „minden maradjon úgy, ahogy van”. Az üzemi tanács képviseli az elsőt, véleményére az óvatosság volt a jellemző. A képzési lehetőségek bővítése mellett másodikként a jogosítványok továbbfejlesztését említették, azaz erősebb jogosítványokat szeretnének, de - nem minden áron - csak a szakszervezettel egyetértésben. Megállapítható, hogy azok a válaszadók, akik nem elégedettek az üzemi tanácsok körülményeivel, azok többsége a kivezető utat többlet jogok megszerzésében látja. Amennyiben az üzemi tanácsok elégedettek a jogokkal, akkor a továbbfejlődés lehetőségét a felkészültség javításában képzelik el. Úgy vélem, ebben az üzemi tanácsok kényes helyzete



tükröződik. Megerősödni, de nem a szakszervezet rovására. Az üzemi tanácselnökök is tisztában vannak azzal, hogy hosszútávon a szakszervezettel való együttműködésnek nincs reális alternatívája.

A másik két fél, a szakszervezetek és a munkáltatók véleményében az üzemi tanácsok jogaival kapcsolatosan már nyoma sincs jelentősebb változtatási szándéknak. Egyedüli fejlődési irányként az üzemi tanács tagok felkészültségének javítását tudják elképzelni. Ez azt jelenti, hogy sem a munkáltató, sem a szakszervezet nem lát elmozdulási lehetőséget a jelenlegi helyzettől, különösen nem az üzemi tanács javára. Nagyobb érdekük fűződik a jelenlegi állapot megszilárdulásához, mint a megváltoztatásához. A szakszervezetek és munkáltatók üzemi tanáccsal kapcsolatos szervezeti érdekei e tekintetben egybeesnek, egyikük sem érdekelt a részvételi intézmény további megerősödésében. A jelenlegi status quo az üzemi tanács kivételével mindenkinek megfelelő.

## IRODALOMJEGYZÉK

- ADAMS, R.J. and RUMMEL, C.H. (1977): Workers' Participation in Management in West Germany. *Industrial Relations Journal* (8), 4-22.
- ALBEDA, W. (1977): Changing industrial relations in the Netherlands. *Industrial Relations*, vol. 16, pp. 133-144.
- ALDRICH, P.T. (1988): Inddragelse af hensyn til arbejdsforholdene i den tekniske planlægning. Lyngby, *Institute for Arbejdsmiljø*, Danmarks Tekniske Højskole, 1988.
- ALTMANN, N. (1992a): Unions' policies towards new technologies in the 1980s – an example from the metal industry, pp.361-385, In: ALTMANN, N., KÖCHLER, C., & MEIL, P. (eds) *Technology and Work in the German Industry*, Routledge, London, 1992.
- A munkavállalók munkahelyi képviselete és jogai Nyugat-Európában. *LIGA Akadémiai füzetek*. Budapest, 1995.
- ARGYRIS, C. (1957): *Personality and Organization*. Harper, New York, 1957.  
(1962): *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Irwin, Homewood, 1962.  
(1970): *Intervention Theory and Method: a Behavioural Science View*. Addison-Wesley, 1970.
- Az európai üzemi tanácsok. *FES-Hans Böckler Alapítvány*. Budapest, 1994.
- ANDICS J. – ROZGONYI T. (1997): Konfliktus és harmónia. *Érdekek ütközése, Érdekek harmóniája: Az üzemi demokráciáról*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1977. 347-379. Oldal.
- BEAN, R. (1992): *Comparative industrial relations*. Second Edition. Routledge, London, 1992.
- BEIRNE, M. & RAMSAY, H. (eds) (1992a): *Information Technology and Workplace Democracy*. Routledge, London and New York, 1992.
- BELLAS, C.J. (1972): *Industrial Democracy and the Worker-Owned Firm: A Study of the Twenty-One Playwood Companies in the Pacific Northwest*. Praeger, 1972.
- BENNIS, W. (1966): *Changing Organizations*. McGraw-Hill, New York, 1966.
- BENYÓ, B. (2002): A gazdasági tényezők hatása a kollektív érdekvédelem alakulására. *Társadalomkutatás*, 2002/3-4. 287-302.  
(2003): Tekinthejtük-e a munkavállalói részvételt jelentéktelennek Magyarországon. *Munkaügyi Szemle*, (47),1(20-23), 2.(19-22)
- BERSTEIN, P. (1982): Necessary Elements for Effective Worker participation in Decision-making. In: ROTSCHILD, L. – WHITT, Workplace Democracy and Social Change, pp. 51-58.
- BÉLLEY László – ROZGONYI Tamás: Vállalatirányítási bürokrácia. (Gazdaságsszociológiai elemzés) *Akadémiai Kiadó*, Budapest, 1997.
- BLAUNER, P. (1964): *Alienation and Freedom: Factory Worker and his Industry*, University of Chicago Press, Chicago, 1964.

- BLINDER, A.S. (1990) Paying for Productivity. The *Brookings Institution Press*, Washington, 1990.
- BLUMBERG, P. (1968): Industrial Democracy: The Sociology of Participation. *Constable*, London, 1968.
- BORBÉLY Szilvia: Az üzemi (munkás)tanácsok Nyugat-Európában. *Gazdaság és Társadalom*. 1990. 6. Sz.
- BRADLEY, K. and GELB, A. (1981): Motivation and control in the Mondragon experiment. *British Journal of Industrial Relations*, 19, 211-231.
- BRANNEN, P. (1983): Authority and Participation in Industry. *Batsford*, London, 1983.
- BROEKMAYER, M.J. (1968): De Arbeidsraad in Zuidslavië. *Boom*, Meppel, 1968.
- BROWN, W. (1960): Exploration in Management. *Heinemann*, London, 1960.
- BUTTERIS, M. (1971): Job enrichment and Employee Participation: a Study. *Institute of Personnel Management*, London, 1971.
- CABLE, J. and FITZROY, F. (1980): Productive Efficiency, Incentives and Employee participation: Some preliminary Results For West Germany. *Kyklos* 33, 100-121.
- CLARK, F. R. (1972): Workers' Participation in Management in Britain, *Heinemann*, London, 1972.
- CLEGG, H.A. (1960): A New Approach to Industrial Democracy, *Bleckwell*, Oxford, 1960.
- CONTE, M. (1982): Participation and Performance in U.S. Labour-Managed Firms. In: DEREK, J., SVEJNAR, J. Participatory and Self-Managed Firms, Evaluating Economic Performance, *Lexington Press*, Cambridge, 1982.
- CROUNCH, C. (1978): The changing role of the state in industrial relations in Western Europe. In: CROUNCH, C. and PIZZORNO, A. (eds) The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968. *Holmes & Meier*, New York, 1978.
- CROUCH, C. and HELLER, F. A. (eds) International Yearbook of Organizational Democracy, I. *Wiley*, Chichester, 1983.
- CSEPELI, Gy. (2001): A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája. *Osiris*, Budapest, 2001.
- DEFOURNY, J. (1986) Une analyse financière comparative de travailleurs et des entreprises capitalistes in France. *Annals of Public and Cooperative Economy*, 57, (1), 55-78.
- De la Villa, L.E. (1980) La participación de los trabadaiores en la empresa. Instituto de Estudios Económicos, Madrid, 1980.
- DIEFENBACHER, H. et al. (1984): Mitbestimmung: Norm und Wirklichkeit. (Fallstudie aus Grossbetrieb der Automobilindustrie), *Campus*, Frankfurt, 1984.
- Direct Participation and Organisational Change. Fashionable but Misunderstood? *European Foundation for the Living and Working Condition*. Dublin, 1996.
- DØLVIK, J.E. and STOKLAND, D. (1992): Norway: the Norwegian Model in transition. In: FERNER, A. and HYMAN, R. (eds.), Industrial Relations in the New Europe, *Blackwell*, Oxford, 1992.

- DURAND, C.: A leláncolt munka. Munkaszervezet és társadalmi ellenőrzés. *Közgazdasági és Jogi Kiadó*, Budapest, 1982
- DURST Judit: Az összefonódás veszélyei. *Figyelő*, 1994. 13.
- ENDRUWEIT, G. and BERGER, G. (1989): The Functioning of Institutionalised Forms of Workers' Participation – Seen from a Social Science Perspective. In: GLADSTONE, A. (ed), Current Issues in Labour Relations: An International perspective. *Walter de Gruyter*, Berlin, 1989.
- ENGELN-KEFER, (1984): *Stuttgarter Zeitung*, 28. 9. 1984.
- EMERY, F., E. and THORSRUUD, E. (1969): Form and Content in Industrial Democracy. *Tavistock Publications*, London, 1969.
- EPOC Research Group (1997): New forms of work organisation. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin, 1997.
- ESTRIN, S., JONES, D. and SVEJNAR, J. (1987): The productivity Effects of Worker Participation: Producer Cooperatives in Western Economies. *Journal of Comparative Economics*, 11, 40-61.
- FLEISHMAN, E.A. and Harris, E.F. (1962): Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15, 43-46.
- FOSTER, M., HILGENDORF, E.L. and IRVING, B.L. (1970): An overview of industrial democracy and worker participation. Report of Human Resources Centre, *The Tavistock Institute of Human Relations*, London, 1970.
- FRENCH, J. R., ISRAEL, J., & Aas, D. (1960): An experiment in Participation in a Norwegian Factory. *Human Relations*, vol. 13, No. I, pp.. 3-19.
- FRÖNLICH, D., GILL, C. and KRIEGER, H. (1993): Workplace Involvement in Technological Innovation in the European Community I.- II. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin, 1993.
- FÜSTENBERG, F. (1958): Der Betriebstrat – Strukturanalyse einer Grenzsituation. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 1958.
- FÜSTÖS László – KOVÁCS Erzsébet (1989): A számítógépes adatelemzés statisztikai módszerei. *Tankönyvkiadó*, Budapest, 1989.
- GIRNT, R. (1996): Hungary's Trade Unions: Deviations and decline. Labour focus on Eastern Europe. No 55. *Autumn 1996*. p. 47-59.
- GLADSTONE, Alan – PANKERT, Alfred – YEMIN, Edward: A munkásrészvétel a vállalati döntéshozatalban. In: GLADSTONE, Alan – PANKERT, Alfred – YEMIN, Edward: A munkaügyi kapcsolatok rendszere az iparilag fejlett piacgazdaságokban. *Munkaügyi Kutatóintézet*. Budapest, 1991. 28-34. O.
- GLENDON, A.I. & BOOTH, R.T. (1982): Worker participation in occupational health and safety in Britain. *International Labour Review*, 121, (4), 399-416.
- GOETSCHY, J. and ROJOT, J. (1987): France. In: BAMBER, G.J. and LANSBURY, R.D. (eds.), International and Comparative Industrial Relations. A Study of developed Market Economies, *Allen & Unwin*, London, 1987.
- GOLD, M. & Hall, M. (1980): Legal Regulation and the Practice of Employee Participation in the European Community, Working Paper no. EF/WP90/40/EN,

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin, 1980.
- GUEST, D. and FATCHETT, D. (1974): Worker Participation: Individual Control and performance. *Institute for Personnel Management*, London, 1974.
- Ifj. GYENES Antal – ROZGONYI Tamás: Az alá- és fölérendeltségi viszonyok a szervezetben. *Akadémiai Kiadó*, Budapest, 1981.
- HALPIN, A.W. and WINER, B.J. (1957): A factorial study of the leader behaviour description. In: STOGDILL, R.M. and COONS, A.E. (eds), *Leader behaviour: Its Description and measurement. Ohio State University Bureau of Business Research*, Columbus, 1957.
- HERCZOG, L. (1991): Az Érdekegyeztető Tanács első esztendeje. *Munkaügyi Szemle*, 1991/9
- HERDING, R. (1972): Job Control and Union Structure. *Rotterdam University Press*, Rotterdam, 1972.
- HESPE, G.W.A. and LITTLE, A. (1971): Some aspects of employee participation. In: WARR, P.B. (ed) *Psychology at Work. Penguin*, Harmondsworth, 1971.
- HESPE, G.W.A. and WARR, P.B. (1971): Do employees want to participate? *17th International Congress of Applied Psychology*, Liège, Belgium, 1971.
- HÉTHY Lajos: Az üzemi tanácsok. Lehetőségek és buktatók a hazai munkaügyi kapcsolatokban. *Munkaügyi Kutatóintézet*, Budapest, 1994. Kézirat.
- HÉTHY, L. (1995): Hungary. In: *Thirkell, J.-Scase, Vickerstaff, S. (eds.): Labour relations and political change in eastern Europe. Ithaca, New York: ILR Press and imprint of Cornell University Press. p. 81-109.*
- HÉTHY Lajos: Üzemi Tanácsok – Magyarországon és Európában. *Munkaügyi Szemle*, 1995. 12.
- HILGENDORF, E.L. and IRVING, B.L. (1970): Worker participation in management: a study of the attitudes of British Rail employees. Report of the Human resources Centre, *Tavistock Institute of Human Relations*, London, 1970.
- HOLTER, H. (1965): Attitudes towards employee participation in in company decision-making process. *Human Relations*, 18, 297-321, 1965.
- HYMAN, R. (1990): Plus ça Change? The Theory of production and production of theory. Pp. 89-110. in: DALSGAARD, H. KNUDSEN, H. & RASMUSSEN, P. (eds) *Årbog for Arbejdsmarkedsforskning. Centre for Labour Market Research*, University of Aalborg, 1990.
- IDE Research Group (1981a): *European Industrial Relations*. Clarendon, Oxford, 1981.
- (1981b): *Industrial Democracy in Europe*. Clarendon, Oxford, 1981.
- (1983): *Industrial Democracy in Europe Revisited. Oxford University Press*, Oxford.
- IP Dansk Institut for Personalerådgivning, Price Waterhouse & Handelsskolen i København/IKO (1991): HRM 91: *Human Resource Management i danske virksomheder*, Copenhagen, 1985.
- JACKSON, M. (1991): *An Introduction to Industrial Relations. Routledge*, London and new York, 1991.

- JÁVOR István – Bárdossy György (1984): Autonóm munkacsoportok szervezése, mint a munka hasznosításának korszerű eszköze. *Munkaügyi Szemle*, 1984. 8. sz.
- JÁVOR István: (1989): A hatalom szerkezete a vállalatoknál. *Közgazdasági és Jogi Kiadó*, Budapest, 1989. 192-207. o.
- (2003): A hatalom logikája, *Társadalomkutatás*, I-II.2003/4,
- (2004a): III-IV.2004/1, V-VI.2004/2
- (2004b): A felelőtlen szervezetek. *Szociológiai Szemle*, 2004/1
- JENSEN, M.C. and MECKLING, W.H. (1979): Rights and Production Functions: An Application to Labour-managed Firms and Codetermination. *Journal of Business*, vol 52, pp. 469-506.
- JEROVSEK, J., and MOZINA, S. (1978): Efficiency and Democracy in Self-Management and Organizational Power in Yugoslavia. *University Center for International Studies*, University of Pittsburgh, 1978.
- KATZ, D. (1954): Satisfaction and deprivations in industrial life. In: KORNHAUSER, A., DUBIN, R. and ROSS, A.M. (eds), *Industrial Conflict*. McGraw-Hill, New York, 1954.
- KATZ, D., MACCOBY, N. and MORSE, N. (1950): Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation. *University of Michigan Institute for Social Research*, 1950.
- KERN, H. and SCHUMANN, M. (1985): Das Ende Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, *Verlag C.H. Beck*, Munich, 1984.
- KESTER G. – PINAUD H. (1996): The trade union challenge of democratic participation. *European Trade Union Institute*, Brussels, 1996
- KESTER G. – PINAUD H. (eds) (1996): Trade unions and democratic participation in Europe. *Andershot, Avebury*, England, 1996.
- KIIL, O. & HEIDE, J. (1986): Arbejdsmiljø og teknisk planlægning. Arbejdsmiljøfondet, Copenhagen, 1986.
- KISS György: A munkajogi viszonyok szabályozása Nyugat-Európában és Magyarországon.
- LIGA Akadémia füzetek*. Budapest, 1995. 37-85 old.
- KISSGYÖRGY SÁNDOR – VÁMOS ISTVÁN (2001): The experiences of works councils in Hungary. In: *South East Europe Review*, 2001. (Ed.): *Hans Böckler Stiftung*
- KISSLER, L. (1989): Co-determination research in the Federal Republic of Germany: a review. In: LAMMERS, C.J. and SZÉLL, G. (eds), *International Handbook of Participation in Organizations*. 2, Organizational democracy: Taking Stock, *Oxford University Press*, Oxford, 1989.
- KOTTHOFF, H. (1981): Betriebsträte und Betriebliche Herrschaft, Frankfurt, *Campus*, 1981.
- KNUDSEN H. (1995): Employee Participation in Europe. *SAGE Publications*, London, 1995.
- KOCHAN, T. A. and McKersie, R. B. (1989): Future directions for American labour and human resources policy. *Relations Industrielles*. vol. 44, pp. 224-248.

- KSH (2002): CÉG-KÓD-TÁR, a KSH céginformációs adattára, CD-ROM, I félév. Budapest, 2002.
- KSH (2001): Műszakrend, munkarend, szervezettség. Budapest, 2001. október.
- LADÓ M.- TÓTH F. (1993): Szociális partnerek Magyarországon. *Európai szemle*, 1993/3. 26-36. O.
- LADÓ M.- TÓTH F. (1994): Üzemi tanács: munkaharc helyett munkabéke. *Mozgó Világ*, 1994/11. 19-23. O.
- LADÓ M.- TÓTH F. (szerk.) (1996): *Helyzetkép az érdekegyeztetésről. 1990-1994 Érdekegyeztető tanács Titkársága - Phare Társadalmi Párbeszéd Projekt*: Budapest
- LADÓ Mária – TÓTH Ferenc: Üzemi Tanácsok: tegnap, ma, holnap. *Munkásakadémiai füzetek*. Budapest, 1995. 62.o.
- LADÓ Mária – TÓTH Ferenc: Mikroszintű érdekegyeztetés – munkahelyi munkaügyi kapcsolatok III. A részvétel intézményei. *Üzemi Tanácsok Hírlevele*. 1997. 2. sz. 19-29.
- LANE, C. (1989): Management and Labour in Europe. Aldershot: E. Elgar, England, 1989.
- LEMINSKY, G: (1980): Worker participation: German experience. In: MARTIN, B. and KASSALOW, E. M. (eds) Labour Relations in Advanced Industrial Societies: Issues and Problems, *Carnegie Endowment*, Washington DC, 1980.
- LEVINE, D.I. – TYSON L. D. (1990): Participation, productivity, and the Firm's Environment. In: Paying for Productivity. (Ed):BLINDER, A. S., The *Brookings Institution Press*, 1990.
- LIKERT, R. (1961): New Patterns of management. *McGraw Hill*, New York, 1961.
- (1967):The Human Organisation: Its management and value. *McGraw Hill*, New York, 1967.
- LOOISE, J.C. (1989): The recent growth in employees' representation in the Netherlands: defying the times? In: LAMMERS, C.J. and SZÉLL, G. (eds), International Handbook of participation in Organisations. 1, Organizational Democracy: Taking Stock, *Oxford University Press*, Oxford, 1989.
- LUND, R. (1991): Evolution of co-operation system in Denmark. In: JEPPESEN, H.J. & LIND, R. (eds), Changes in Labour Market and Industrial Relations in Europe, *Centre for Labour market Research*, University of Aalborg, 1991.
- MAKÓ Csaba. – NOVOSZÁTH Ágnes. (2000): A munkavállalók képviseleti részvételének intézménye: az üzemi tanács. *Munkaügyi szemle*, 2000/1-2. 24-29 és 15-19. oldal.
- MAKÓ Cs. – NOVOSZÁTH Á. – VERÉB Á. (1998): A vállalati munkaügyi kapcsolatok átalakuló mintái. A szakszervezetek reprezentativitása és szerepének változása. *Aula kiadó Kft*, Budapest, 1998.
- MAKÓ, Cs. – SIMONYI, Á. (2003): A munka és a párbeszéd új paradigmái. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest, 2003.
- MAKÓ, Cs., WARHURST, C. and GENNARD, J. (2003): Emerging Human Resource Practices: Developments and Debates in the New Europe. *Akadémiai Kiadó*, Budapest, 2003.

- MARCH, J. and SIMON, H. (1958): *Organisations*. *Jonh Wiley & Sons*, New York, 1958.
- MAURITZ, W. (1972): 10 Jahre Betriebsverfassungsgesetz aus der Sicht des Eigentümer-Unternehmers. LEZIUS, M. (ed.), 10 Jahre Betriebsverfassungsgesetz, *R. F. Wilfer*, Spardorf, 1972.
- McGREGOR, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York, 1960.
- (1967): *The Professional Manager*. *McGraw Hill*, New York, 1967.
- MIGUÉLEZ, F. (1993): The impact of multinational companies in the modern way of human resource management in Spain. *Conference on Multinationals and Human Resource Management*, Barcelona, 1993.
- MILLVARD, N. & STEVENS, M. (1986): British Workplace Industrial relations 1980-84: the DE/ESRC/PSI/ACAS Surveys, *Aldershot*, Gower, 1986.
- MOKSONY Ferenc (1999): Gondolatok és adatok. *Oziris Kiadó*, Budapest, 1999.
- MORISHIMA, M. (1988): Information Sharing and Firm Performance in Japan: Do Joint Consultation Committees Help? *Simon Fraser University, Faculty of Business Administration*, British Columbia, 1988.
- MORRIS, T. & WOOD, S. (1991): Testing the survey method: continuity and change in British industrial relations. *Work, Employment and Society*, 5. (2), 259-282.
- MORSE, N.C. (1953): Satisfaction in the White-Collar Job. *Survey Research Center*, University of Michigan, 1953.
- MULDER, M. (1971): Power equalization through participation? *Administrative Science Quarterly*, 16, 31-38, 1971.
- MUNKÁCSY Ferenc: Tanácstalan üzemi tanácsok. *Figyelő*, 1995. 3.sz.
- MÜLLER-JENTSCH W. (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen, *Campus*, Frankfurt am Main, 1986.
- NEUMANN L. (1999): The Prospect of European Works Councils in Hungary. In: Giuseppe Casale (ed.): *East-West Comparison*. International Labour Organisation Central-Eastern European team, Budapest. 1999.
- OGDEN, S. G. (1982): Trade unions, industrial democracy and collective bargaining. *Sociology*, vol. 16, pp. 544-563.
- PAGANO, U. and ROWTHORN, R. (eds.), (1996): *democracy and Efficiency in the Economic Enterprise*. *Routledge*, London, 1996.
- PATEMAN C. (1970): *Participation and Democratic Theory*. *Cambridge University Press*, Cambridge, 1970.
- PERROW, C. (1997): Szervezetszociológia. *Osiris Kiadó*, Budapest, 1997.
- PÉREZ, P. (1987): Formación profesional y nuevos sistemas tecnológicos, pp. 313-337. In: RODRIGUEZ-SAÑUDO & VALVERDE, A. (eds), *Contrato de trabajo y formación profesional: consecuencias laborales y sociales de la integración de España en la comunidad Europea*, *Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*, Madrid, 1987.



- PRASNIKAR, J. (1991): Workers' Participation and Self-Management in Developing Countries, *Westview Press*, Boulder, 1991.
- PRICE, R. (1988): Informacion, consultation and the control of the new technology. pp. 249-262, In: HYMAN, R. & STREECK (eds) *New Technology and Industrial Relations*, *Oxford University Press*, Oxford, 1988.
- PRUGBERGER T. (2002): Kritikai megállapítások a magyar munkajogalkotás és a munkavállalói érdekképviselések felé az üzemi tanácsok kapcsán. *Munkaügyi Szemle*, 2002/1. 48-49. Old.
- PRUGBERGER T. : A munkavállalói részvétel a vállalatirányításban. *Gazdaság és Társadalom*, 1990. 6. sz. 75-92. Old.
- PRUGBERGER T. (1992): Az érdekegyeztetés neuralgikus munkajogi kérdései. *Kereskedelmi Szemle*, 1992/9-10.
- PRUGBERGER T. – PLOETZ (1992): Az üzemi tanács – üzemi megállapodás. In: PRUGBERGER, T. – PLOETZ, Összehasonlító munkajog. *ADAW, Bonn*. Budapest, 1992. 63-102. o.
- PRUGBERGER T. – PLOETZ (1994): Magyar és európai munkajog. *Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest*, 1994. 148-149. o.
- PRUGBERGER T. (1993): A munkavállalói részvétel az üzemi vezetésben Nyugat-Európában és Magyarországon. *Magyar Jog*. 1993-3. 96. o.
- QUINT, J.G.H. (1967): De Onder Nemingsraad in een Viertal Bedrijven. *Institute of Social Psychology*, University of Utrecht, 1967.
- RAMSAY, H. (1977): Cycles of control: worker participation and historical perspectives. *Sociology*, 11: 481-506.  
(1983): Evolution or Cycle? Worker participation in the 1970s and 1980s.
- ROSEMBERG, R.D. and ROSEINSTEIN, E. (1980): Participation and Productivity: An Empirical Study. *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 33, pp. 355-368.
- ROZGONYI Tamás. – JÁVOR István: A munkavállalói résztulajdonosi program (MRP) alkalmazásának szociológiai és szervezeti hatásai. *Munkaügyi Szemle*. 1996. 7-8 sz.
- SADLER, P.J. (1966): Leader style, confidence in management and job satisfaction. *Ashridge Management College*, 1966.
- SAMARBEJDSNÆVNET (1991): De gode eksemplers klub, Copenhagen, DA/LO, 1991.
- SAWTEL, R. (1968): Sharing our industrial future? *The Industrial Society*, London, 1968.
- SCHREGLE, J. (1981): Comparative industrial relations: pitfalls and potential. *International Labour Review* 120: 15-30., 1981.
- SIEGEL, A.L. and RUTH, R.A. (1973): Job involvement, participation in decision-making, personel background and job behaviour. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 318-327.

- SIMON, H. (1976): *Administrative Behaviour*. Third edition, *Free Press*, New York, 1976.
- SLOMP, H. (1990): *Labour Relations in Europe: A history of issues and developments*. *Greenwood Press*, New York, 1990.
- SORGE, A. (1976): The evolution of industrial democracy in the countries of the European Community. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 14, pp. 274-294.
- SPERLING, H.J: (1991): Arbeitsmarkt und industrielle Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland in den achtziger Jahren. Pp. 55-79. In: JEPPESEN, H.J. & LIND, J. (eds), *Changes in Labour Market and Industrial Relations in Europe*, *Centre for Market Research, University of Aalborg*, 1991.
- STEPHENS, E. H. (1980): *The Politics of Workers' Participation. The Peruvian Approach in Comparative Perspective*, *Academic Press*, New York, 1980.
- STRAUSS, G. (1979): Workers' Participation: Symposium Introduction. *Industrial Relations*, vol. 18, pp. 247-261.
- STRAUSS, G., and ROSENSTEIN, E. (1970): Worker participation: a critical view. *Industrial Relations*, vol. 9, 197-214, 1970.
- STREECK, W. (1984a): *Industrial Relations in West Germany: a Case Study of the Car Industry*. *Heinemann*, London, 1984.
- (1984c): Co-Determination: The Fourth Decade. In: WILPERT, B. and SORGE, A. (eds), *International Perspectives on Organizational democracy*, *John Wiley, Chister*, 1984.
- SUMMERS, C. (1989): An American Perspective of the German Model of Worker Participation. In: GLADSTONE, A. (ed), *Current Issues in Labour Relations: An International perspective*. *Walter de Gruyter*, Berlin, 1989.
- SVEJNAR, J. (1982a7): On the theory of a participatory firm. *Journal of Economic Theory*, 27, (2) 313-330.
- Szakszervezetek és üzemi tanácsok, a szabályozás kulisszatitkai. *Munkaügyi Szemle*, 1996/4.
- TABB, J.Y. and GOLDFARB, A. (1970): *Workers Participation in Management: Expectations and Experience*. *Pegamon Press*, Oxford, 1970.
- TANNEBAUM, A.S. (1966): *Social Psychology of Work Organisations*. *Tavistock Publications*, London, 1966.
- THÜSSING, R. (1986): The functioning of institutionalised forms of workers' participation: seen from an employer point of view, pp. 161-171. In: *International Industrial Association, Institutionalised forms of workers' participation, with special reference to the Federal Republic of Germany*, Geneva, IIRA/ILO, 1986.
- TOMÁNE Szabó Rita: Az üzemi tanácsokról. *Munkaügyi Szemle*, 1994. 7-8. sz. 62-64. Old.
- TÓTH A. (2000): Üzemi tanácsok, szakszervezetek, munkáltatók. (szerk.): Koltay Jenő: *A munkaügyi kapcsolatok rendszere és a munkavállalók helyzete*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest. 223-256. oldal.

- TÓTH, A. and GHELLAB, Y. (2003): The Challenge of representation at the Workplace in EU Accession Countries: Does the Creation of Works Councils Offer Solution alongside Trade Unions? Working paper for the conference in Warsaw, 12-13 December 2003. *International Labour Office, Sub-Regional Office for Central and Eastern Europe*, Budapest, 2003.
- TURNER, L. (1993): Prospects for Worker Participation in Management in the Single Market. In: ULMAN, L., et al. (eds.), *Labor and an Integrated Europe*, *The Brookings Institution Press*, Washington D.C., 1993.
- ULMAN, L., EICHENGREEN, B. and DICKENS, W.T. (eds.): *Labor and an Integrated Europe*. *The Brookings Institution Press*, Washington, D.C., 1993.
- VALVERDE, M. (1991): *European Employment and Industrial Relations Glossary: Spain*. *EF/Sweet & Maxwell*, London, 1991.
- VAN DER VELDEN, H.A. (1965): *Feitelijk Funktioneren Van Vier Ondernemingsvraden*. *Institute of Social Psychology*, University of Utrecht, Uthrecht, 1965.
- Van de VALK Peter: Összehasonlító tanulmány a munkavállalói részvétel gyakorlatáról Hollandiában és a Magyarországon. *Kézirat*
- VARGA Anna (szerk.): *A munka világának szabályozása Nyugat-Európában és Magyarországon*. *LIGA Akadémiai füzetek*. 12. Budapest, 1995.
- VERBA, S. (1961): *Small Groups and Political Behavior*. *Princeton University Press*, 1961.
- VOGEL, L. (1991): *A Survey of Occupational Health and Safety Services in the Member States of the European Communities and European Free Trade Association*, Brussels, ETUC, 1991.
- VROOM, V.H. and MANN, F.C. (1960): *Leader authoritarianism and employee attitudes*. *Personnel Psychology*, 13, pp.125-140.
- WALL, T.D. and LISCHERON, J.A. (1977): *Worker participation*. *McGraw-Hill*, London, 1977.
- WALKER, K. F. (1974): *Workers participation in management: problems, practice and prospects*. *Bulletin of the International Institute for Labour Studies* 12: 3-25. 1974.
- WEISS, M. (1987): *Labour Law and Industrial Relations in the Federal Republic of Germany*, *Deventer*, Kluwer, 1987.
- (1989): *Structural Change and industrial relations in the Federal Republic of Germany*, pp. 127-137. In: *International industrial relations Association, Structural Change and Industrial relations Strategies*, Geneva, IIRA/ILO, 1989.
- WELTZ, F. (1978): *Introduction of New Technologies, Employment Policies and Industrial Relations*, *Anglo-German Foundation*, London, 1978.
- WINDMULLER, J. P. (1977): *Industrial Democracy and industrial relations*. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 431: pp. 22-31.
- WINDOLDF, P. (1989): *Productivity Coalitions and Future of Corporatism. A comparative view on Western European industrial relations*, *Industrial Relations*, 28: 1-20.

## **MELLÉKLETEK**

6. tábla: Az ágazatok megoszlása az alapsokaságban a foglalkoztatottak száma szerint

			Foglalkoztatottak száma		
Ágazat	TEAOR				
		50 - 99 fő	100 fő fölött	Összesen	
Mezőgazdaság	01.11 - 05.02	348	255	603	
	%	58	42		
Bányászat	10.10 - 14.50	14	15	29	
	%	48	52		
Feldolgozóipar	15.11 - 37.20	1042	1372	2414	
	%	43	57		
Villamosenergia-, Gár-, Gőz-, Víz.	40.10 - 41.00	43	97	140	
	%	31	69		
Építőipar	45.11 - 45.50	262	127	389	
	%	67	33		
Kereskedelem, járműgyártás	50.10 - 52.74	461	316	777	
	%	59	41		
Szálláshely - szolgált., vendégl.	55.11 - 55.52	87	63	150	
	%	58	42		
Szállítás, Rakt, Posta, távközlés	60.10 - 64.20	100	84	184	
	%	54	46		
Pénzügyi tevékenység	65.11 - 67.20	82	82	164	
	%	50	50		
Ingatlan, Gazd.-i szolgáltatás	70.11 - 74.84	323	227	550	
	%	59	41		
Egyéb	90.01 - 93.05	53	69	122	
	%	43	57		
Összesen:		2815	2707		
Mindösszesen:				5522	
				100	

7. tábla: Mintavételi arányok az egyes ágazatokban, alágazatokban az alapsokaság megoszlása alapján

Alágazat	TEAOR	A minta tervezett elemszáma					
		%	50 - 99 fő db	%	100 < fő	Összesen db	Összesen %
Mezőgazdaság	01.11 - 05.02	58	13	42	9	22	11
Bányászat, Villamosenergia- ipar	10.10 - 14.50 40.10 - 41.00	34	3	66	5	8	4
Feldolgozóipar							
Élelmiszeripar	15.10 - 16.00	47	7	53	7	14	7
Textilipar	19.10 - 19.00	38	5	62	7	12	6
Fémalapanyag	27.00 - 28.90	56	7	44	5	12	6
Gép-berendezés	29.00 - 29.80	43	3	57	5	8	4
Villamos-gép	30.00 - 33.60	28	3	72	7	10	5
Egyéb feldolgozóipar (bőr, fa papír, koks, vegyi, gumi, egyéb nem fém alágazatok)	19.10 - 26.90	45	14	55	16	30	15
Építőipar	45.11 - 45.50	67	9	33	5	14	7
Kereskedelem							
Üzemanyagkereskedelem	50.00 - 51.00	70	3	30	1	4	2
Nagykereskedelem	51.10 - 52.00	62	7	38	5	12	6
Kiskereskedelem	52.10 - 53.00	51	6	49	6	12	6
Szolgáltatás	55.11 - 93.05	55	23	45	19	42	21
(szálláshely, szolgáltatás, vendéglátás, szállítás, raktározás, posta, távközlés, pénzügyi tev., ingatlan, gazdasági szolg.)							
Összesen:			103		97	200	100

**8. tábla:** Az üzemi tanácsok jogaival kapcsolatos vélemények elemzéséhez felhasznált változók jellemzése

	A változó neve	Mérési szintje	Válaszlehetőségek	Feltett kérdés
1.	<i>nezetelt</i>	nominális	Igen, nem	Gyakoriak-e a nézeteltérések a munkáltató és az üzemi tanács tagok között?
2.	<i>elegjog</i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Elégedett-e a törvényben meghatározott üzemi tanácsi jogosítványokkal?
3.	<i>jogmegf</i>	nominális	Igen, nem	Megfelelők-e a jogok a munkavállalói érdekvédelem ellátásához?
4.	<i>jogmegei</i>	nominális	konzultáció, együttdöntési, véleményezési, vétó jog	Az üzemi tanács mely jogát kellene megerősíteni?
5.	<i>nemvilmt</i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Egyetért-e, hogy a munka törvénykönyve nem fogalmaz világosan a jogokat és a kötelezettségeket illetően?
6.	<i>hamkompi</i>	nominális	Nem, Igen: konfliktus elkerülése, felelősség áthárítás, fegyelemelterelés céljából	Ad-e a munkáltató olyan kompetenciát az üzemi tanácsnak, amivel nem szívesen él?
7.	<i>utszakon</i>	nominális	Igen, nem	Önöknél jellemzően konfliktusos-e az üzemi tanács és a szakszervezet viszonya?
8.	<i>reprenem</i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Egyetért-e, hogy a szakszervezeti reprezentativitás mérését el kell választani az üzemi tanácsi választásoktól?
9.	<i>terhel</i>	nominális	Igen, nem, nem tudom	Az Ön munkahelyén jelenleg terheli-e valamilyen feszültség a szakszervezetek közötti kapcsolatokat?
10.	<i>voltjogs</i>	nominális	Igen, nem, nem tudom	Az Ön munkahelyén történt-e jogsértés az üzemi tanács fennállása óta?
11.	<i>uttagfel</i>	nominális	Igen, nem, nem tudom	Mondtak-e már fel üzemi tanácstagnak vagy elnöknek?
12.	<i>birford</i>	nominális	Igen, nem, nem tudom	Fordultak-e már bírósághoz az üzemi tanács vitás kérdésekben?
13.	<i>sorsz2</i>	nominális	Üzemi tanács, szakszervezet, munkáltató	A megkérdezettek csoportkódja.

Folytatás az előző oldalról				
14.	<i><b>megszil</b></i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Megszilárdult-e az üzemi tanács intézménye az első üzemi tanácsi választások óta?
15.	<i><b>bevezcel</b></i>	nominális	Szakszervezet pozíciójának gyengítése Szakszervezet eltávolítása a munkahelyről Kevésbé harcos érdekképviselő létrehozása A munkavállalói érdekek jobb érvényesítése Kiegyensúlyozottabb párbeszédforum létrehozása	Ön szerint, mi volt az üzemi tanács-rendszer bevezetésének célja?
16.	<i><b>minkonfl</b></i>	nominális	A szakszervezet képviselőjével Az üzemi tanáccsal Egyéb munkavállalói képviselővel Sem a szakszervezettel, sem az üzemi tanáccsal Egyikkel sem	Melyik partnerrel a legkevésbé konfliktusos a munkáltató viszonya?
17.	<i><b>befout</b></i>	nominális	Pozitívan Közömbös Hátráltatja	Hogyan befolyásolja a szakszervezet és az üzemi tanács a menedzsment tevékenységét?



**9. tábla:** A jogok percepciójával kapcsolatos változók érvényességét, a kapcsolat erősségét jelző értékeket összefoglaló táblázat

Változók		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
		<i>elegjog</i>	<i>jogmegf</i>	<i>nemvilmt</i>	<i>hamkompi</i>	<i>reprenem</i>	<i>voltjogs</i>	<i>jogmegéi</i>	<i>birford</i>	<i>sorsz2</i>
1.	<i>nezetelt</i>	(1) 0,000 0,423	(1) 0,000 0,309	(1) 0,003 0,365	(1) 0,022 0,466		(1) 0,000 0,437  (2) 0,000 0,452		nem szign.	Faktorváltozó
2.	<i>jogmegf</i>					(2) 0,001 0,393				
3.	<i>hamkompi</i>					<i>nem szign.</i>				
4.	<i>bevezcel</i>		(1) 0,000 0,364  (2) 0,024 0,29							
5.	<i>megszil</i>	(1) 0,000 0,332  (2) 0,001 0,267	(1) 0,024 0,288					(2) 0,000 0,368		
6.	<i>befout</i>	(3) 0,000 0,317								
7.	<i>minkonfl</i>	(1) 0,009 0,243								
8.	<i>elegjog</i>						(1) 0,005 0,292  (2) 0,006 0,287			

(P) értéke, szignifikancia szintje

(V) Cramer-féle asszociációs együttható

(X)= 1: üzemi tanács, 2: szakszervezet, 3. munkáltató

**10. tábla:** Az üzemi tanácsok létesítésével kapcsolatos kvantitatív elemzés során felhasznált változók jellemzése:

	A változó neve	Mérési szintje	Válaszlehetőségek	Feltett kérdés
1.	<i>alapít</i>	nominális	Zöldmezős Privatizált Állami Önkormányzati Egyéb	A munkahely besorolása az alapítás módja szerinti?
2.	<i>utegzis</i>	nominális	Igen, nem	Létezik-e üzemi tanács a munkahelyen?
3.	<i>vallnagy</i>	nominális	50 Mf alatti 50-100 Mf közötti 100 Mf feletti	A munkahely besorolása a vállalkozás éves árbevételének nagysága szerint?
4.	<i>tulfor</i>	nominális	Teljesen magyar Többségi magyar Többségi külföldi Teljesen külföldi	A munkahely besorolása a munkahely tulajdonjogának nemzetisége alapján?
5.	<i>szakszam</i>	intervallum	0-tól 6-ig	Hány szakszervezet van a munkahelyen?
6.	<i>fogla</i>	nominális	50-100 fő 101-200 fő 201-500 fő 501-100 fő 1000 fő feletti	Hány főt foglalkozta a munkahely?
7.	<i>Kszegzis</i>	nominális	Igen, van Nincs	Van-e az önök munkahelyén kollektív szerződés?

**11. tábla:** Az üzemi tanácsok létesítésével kapcsolatos változók kvantitatív elemzése során tapasztalt érvényességi szintek és asszociáció összefoglalása

<i>Változók</i>		1.	2.	3.	4.	5.	6.
		<i>alapít</i>	<i>vallnag</i>	<i>tufor</i>	<i>szakszam</i>	<i>fogla</i>	<i>kszegzis</i>
<i>utegzis</i>	(p) szignifikancia	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Cramer-féle asszociációs együttható	0,318	0,096	0,134	0,665	0,464	0,641

**12. tábla:** Az üzemi tanácsok döntési folyamatát jellemző változók leírása

	A változó neve	Mérési szintje	Válaszlehetőségek	Feltett kérdés
1.	<b><i>makepv</i></b>	nominális	Elsősorú vezető Személyzeti vezető Egyéb vezető Beosztott munkatárs Senki sem	Milyen vezető képviseli a munkaadót az üzemi tanács ülésein?
2.	<b><i>maered</i></b>	ordinális	Nagymértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább nem, mint igen Egyáltalán nem	Mennyire tartja eredményesnek a munkáltató az üzemi tanáccsal való együttműködést?
3.	<b><i>lojal</i></b>	nominális	Igen Nem	Lojálisabbak-e a „független” üzemi tanács tagok a munkáltatóhoz?
4.	<b><i>var40b</i></b>	nominális	1 – 3 fő 4 – 8 fő 8 fő fölötti	Az üzemi tanács taglétszám szerinti megoszlása.
5.	<b><i>idodoku</i></b>	nominális	Általában időben Általában korábban Általában később	Mennyi idővel előbb kapja meg az üzemi tanács a dokumentációt?
6.	<b><i>fugges</i></b>	nominális	Igen, van Nincs	Befolyásolja-e az üzemi tanács tagok véleményét az elvárt lojalitás, vagy egzisztenciális függés?
	<b><i>munkamego</i></b>	nominális	Igen nem	Kialakult-e az elmúlt időszakban valamilyen munkamegosztás az üzemi tanács és a szakszervezet között?
	<b><i>nyomas</i></b>	nominális	Igen Nem	Nehezedett-e valaha is nyomás az üzemi tanácstagjaira, hogy a munkáltatónak tetsző döntést hozzanak?
	<b><i>nezeti</i></b>	nominális	Igen Nem	<b><u>Szakszervezetek:</u></b>  Volt-e nézeteltérés az üzemi tanács napirendje miatt? Egyeztetnek-e a tárgyalás előtt? Tárgyalnak-e külön a menedzsmenttel? Kijátszotta-e már őket a menedzsment?

**13. tábla:** Az üzemi tanácsok döntési véleményalkotási folyamatát jellemző változók érvényessége, valamint a közöttük lévő asszociáció mértéke

<i>Változó</i>		a.	b.	c.	d.	e.
		<i>napitart</i>	<i>lojal</i>	<i>maered</i>	<i>nyomas</i>	<i>sorsz2</i>
1.	<i>makepv</i>			(2) 0,002* 0,264**  (3) 0,000* 0,359**		faktorváltozó
2.	<i>idodoku</i>	(1) 0,032* 0,234**				faktorváltozó
3.	<i>fugges</i>	(1) 0,045* 0,241**				faktorváltozó
4.	<i>munkamego</i>	(1) 0,004* 0,341**  (2) 0,007* 0,307**				faktorváltozó
5.	<i>var40b</i>	(1) 0,049* 0,215**	(1) 0,011* 0,266**			faktorváltozó
6.	<i>nezeti</i>				(1) 0,023* 0,793**  (2) 0,006* 0,774**	faktorváltozó

\*

(p) a változók közötti kapcsolat szignifikancia szintje

\*\*

(V) Cramer-féle asszociációs szám

(x) 1=üzemi tanács, 2=szakszervezet, 3=munkaadó

**14. tábla:** Az üzemi tanácsok aktivitásának kvantitatív elemzésével kapcsolatos változók jellemzése

	A változó neve	Mérési szintje	Válaszlehetőségek	Feltett kérdés
1.	<i>nezetelt</i>	nominális	Igen, nem	Gyakoriak-e a nézeteltérések a munkáltató és az üzemi tanács tagok között?
2.	<i>Var75a</i>	ordinális	Évente Félévente Negyedévente Kéthavonta Havonta	Évente átlagosan hány ülést tart az üzemi tanács?
3.	<i>megfkoru</i>	nominális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Megfelelők-e az üzemi tanácsi ülések megtartásához szükséges körülmények?
4.	<i>utnapran</i>	nominális	Gazdasági-pénzügyi Szociális Átszervezés Foglalkoztatás Bérügyek Kollentív szerződés	Milyen gyakran kerülnek napirendre a felsorolt témák ?
5.	<i>Var40a</i>	nominális	1 –3 fő 4 - 8 fő 8 fő fölötti	Hány tagja van az üzemi tanácsnak?
6.	<i>kolts</i>	nominális	Van, nincs	Van-e az üzemi tanácsnak a munkáltató által finanszírozott költségvetése?

**15. tábla:** Az üzemi tanácsok aktivitását jelző változók kapcsolatát és valószínűségi értékeiket összefoglaló táblázat

<i>Változó</i>	a.	b.	c.	d.	e.
	<i>vezetelt</i>	<i>megfkoru</i>	<i>utnapran</i>	<i>kolts</i>	<i>40a</i>
<b>Var75a</b>	0,004 <sup>*</sup>	0,032 <sup>*</sup>	0,047 <sup>*</sup>	0,005 <sup>*</sup>	0,002 <sup>*</sup>
	0,374 <sup>**</sup>	0,25 <sup>**</sup>	0,264 <sup>**</sup>	0,369 <sup>**</sup>	0,35 <sup>**</sup>

<sup>\*</sup>  
(p) a változók közötti kapcsolat szignifikancia szintje

<sup>\*\*</sup>  
(V) Cramer-féle asszociációs szám

**16. tábla:** Az üzemi tanácsok működési körülményeinek jellemzéséhez felhasznált változók jellemzése

	A változó neve	Mérési szintje	Válaszlehetőségek	Feltett kérdés
1.	<b>nezetelt</b>	nominális	Igen, nem	Gyakoriak-e a nézeteltérések a munkáltató és az üzemi tanács tagok között?
2.	<b>elegjog</b>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Elégedett-e a törvényben meghatározott üzemi tanácsi jogosítványokkal?
3.	<b>jogmegf</b>	nominális	Igen, nem	Megfelelők-e a jogok a munkavállalói érdekvédelem ellátásához?
4.	<b>megfkoru</b>	nominális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Megfelelők-e az üzemi tanácsi ülések megtartásához szükséges körülmények?
5.	<b>maelegut</b>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Eredményesnek tekinti a munkáltató az üzemi tanáccsal való együttműködést?
6.	<b>maered</b>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Mennyire elégedett a munkáltató az üzemi tanács tevékenységével?
7.	<b>uzmeg</b>	nominális	Van, nincs	Van-e Üzemi Megállapodás?
9.	<b>kolts</b>	nominális	Van, nincs	Van-e az üzemi tanácsnak a munkáltató által finanszírozott költségvetése?
10.	<b>akadmuk</b>	ordinális	Képzettség nem megf. Menedzsment negatív att.. Nem megf. körülm. Az üt tagok elfoglaltak Felettes akadályoz Információ hiány szakértőhiány	Mely tényezők akadályozzák az üzemi tanács munkáját?
13.	<b>sorsz2</b>	nominális	Üzemi tanács, szakszervezet, munkáltató	A megkérdezettek csoportkódja.
14.	<b>megszil</b>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Megszilárdult-e az üzemi tanács intézménye az első üzemi tanácsi választások óta?



**17. tábla:** Az üzemi tanácsok körülményeit tükröző változók érvényességét és a kapcsolat szorosságát jelölő értékek

<i>Változók</i>		a.	b.	c.	g.
		<i>elegjog</i>	<i>megfkoru</i>	<i>akadmuk</i>	<i>sorsz2</i>
1.	<i>nezetelt</i>		(1) 0,000 0,438		FAKTORVÁLTOZÓ
2.	<i>jogmegf</i>		(1) 0,006 0,325		
3.	<i>maelegut</i>		(1) 0,000 0,28	(1) 0,038 0,273	
4.	<i>maered</i>		(1) 0,000 0,299	(1) 0,006 0,297	
5.	<i>uzmeg</i>		(1) 0,007 0,326		
6.	<i>megszil</i>		(1) 0,034 0,223		

(p) a változók közötti kapcsolat szignifikancia szintje  
(V) Cramer-féle asszociációs együtthatós szám  
(X)= 1: üzemi tanács, 2: szakszervezet, 3. munkáltató

**18. tábla:** Az üzemi tanács tagok felkészültségét leíró változók jellemzése

	A változó neve	Mérési szintje	Válaszlehetőségek	Feltett kérdés
1.	<b>szakkes</b>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Rendelkeznek-e az üzemi tanácsok a feladataik ellátáshoz szükséges képzettséggel, készségekkel?
2.	<b>rendkepz</b>	nominális	Nem  Igen, a menedzsment költségén Igen, az üzemi tanács költségén  Igen, a szakszervezet finanszírozza minden üzemi tanácstag számára  Igen, szakszervezet finanszírozza, de csak a szakszervezeti jelölésű tagok számára	Részt vesznek-e az üzemi tanács tagok rendszeres képzésen?
3.	<b>jogmegf</b>	nominális	Igen, nem	Megfelelők-e a jogok a munkavállalói érdekvédelem ellátásához?
5.	<b>maelegut</b>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Eredményesnek tekinti a munkáltató az üzemi tanáccsal való együttműködést?
6.	<b>maered</b>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem  Egyáltalán nem	Mennyire elégedett a munkáltató az üzemi tanács tevékenységével?
9.	<b>kolts</b>	nominális	Van, nincs	Van-e az üzemi tanácsnak a munkáltató által finanszírozott költségvetése?
13.	<b>sorsz2</b>	nominális	Üzemi tanács, szakszervezet, munkáltató	A megkérdezettek csoportkódja.

**19. tábla:** Az üzemi tanácsok képzési lehetőségeivel kapcsolatos változók szignifikancia szintje, és az összefüggés erőssége

<i>Változók</i>		a.	b.	c.	d.	e.	f.
		<i>elegjog</i>	<i>jogmegf</i>	<i>maelegut</i>	<i>kolts</i>	<i>maered</i>	<i>sorsz2</i>
1.	<i>szakkes</i>		(1) 0,028 0,256	(1) 0,006 0,256	(1) 0,000 0,542	(1) 0,034 0,229  (2) 0,001 0,267  (3) 0,000 0,36	<b>Faktorváltozó</b>
2.	<i>rendkep</i>				(2) 0,000 0,549		

(p) a változók közötti kapcsolat érvényességi szintje

(V) a Cramer-féle asszociációs szám

(X)= 1: üzemi tanács, 2: szakszervezet, 3. munkáltató

**20. tábla:** Az üzemi tanácsok által igénybevett szakértői hozzájárulást leíró változók jellemzése:

	A változó neve	Mérési szintje	Válaszlehetőségek	Feltett kérdés
1.	<i>szakkert</i>	nominális	Szakszervezeti szakértőket Üzemi tanácsi szakértőket Egyéb szakértőket Nem	Igénybe vesznek-e az üzemi tanácsok szakértőket munkájuk során?
2.	<i>szaknagy</i>	nominális	Az üzemi tanács A szakszervezet Egyik sem Nincs különbség	Melyik szervezet rendelkezik nagyobb szakértői apparátussal?
3.	<i>nezetelt</i>	nominális	Igen, nem	Gyakran van nézeteltérés az üzemi tanács és a munkáltató között?
4.	<i>ütagmego</i>	nominális	Szakszervezeti többség Függetlenek többsége	Az üzemi tanácsok összetétele a tagok jelöltsége alapján.
5.	<i>kolts</i>	nominális	Van, nincs	Van-e az üzemi tanácsnak a munkáltató által finanszírozott költségvetése?
6.	<i>sorsz2</i>	nominális	Üzemi tanács, szakszervezet, munkáltató	A megkérdezettek csoportkódja.

**21. tábla:** Az üzemi tanácsok szakértői háttérével kapcsolatos változók összefüggését és érvényességi szintjüket összefoglaló táblázat

Változók		a.	b.	c.	d.
		<i>kolts</i>	<i>nezetelt</i>	<i>ütagmego</i>	<i>sorsz2</i>
1.	<i>szakert</i>	(1) 0,006 0,309  (2)0,030 0,273	(1) 0,043 0,251	(1) 0,034 0,253	<b>Faktorváltozó</b>
2.	<i>szaknagy</i>			(1) 0,043 0,245	

(p) a változók közötti kapcsolat szignifikancia szintje

(V) Cramer-féle asszociációs szám

(X)= 1: üzemi tanács, 2: szakszervezet, 3. munkáltató

**22. tábla:** Az üzemi tanácsok munkavállalói kapcsolatainak kvantitatív elemzésébe bevont változók jellemzése

	A változó neve	Mérési szintje	Válaszlehetőségek	Feltett kérdés
1.	<i>kiism</i>	nominális	Üzemi tanácsot Szakszervezetet Egyiket sem Mindkettőt	Melyik érdekképviselői szervezetet ismerik jobban a munkavállalók?
2.	<i>erdekl</i>	ordinális	Nagyon Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább nem, mint igen Egyáltalán nem	Mennyire érdeklődnek a munkavállalók az üzemi tanács munkája iránt?
3.	<i>megftaj</i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább nem, mint igen Egyáltalán nem	Megfelelően tájékoztatják-e a munkavállalókat az üzemi tanács tevékenységéről?
4.	<i>mediaut</i>	nominális	Van Nincs	Van-e az üzemi tanács médiája (hírlevele, internetje, stb.) ?
5.	<i>utjelol</i>	Nominális	Teljesen szakszervezeti Többségi szakszervezeti Többségi független Teljesen független	Az üzemi tanács összetétele a tagok jelöltsége szerint.
6.	<i>mvbevon</i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább nem, mint igen Egyáltalán nem	Bevonják-e a munkavállalók szélesebb körét az üzemi tanács döntés-előkészítő tevékenységébe?

**23. tábla:** Az üzemi tanácsok munkavállalói kapcsolatainak kvantitatív elemzésébe bevont változók közötti kapcsolat érvényessége és az asszociáció mértéke

<i>Változó</i>		a.	b.	c.
		<i>kiism</i>	<i>erdekl</i>	<i>sorsz2</i>
1.	<i>mvelegut</i>	(1) 0,000* 0,324** (2) 0,002* 0,269**	(1) 0,000* 0,295** (2) 0,000* 0,323**	faktorváltozó
2.	<i>megftaj</i>	(2) 0,000* 0,339**	(1) 0,000* 0,311** (2) 0,000* 0,329**	faktorváltozó
3.	<i>mediaut</i>	(1) 0,016* 0,291** (2) 0,002* 0,332**	(2) 0,037* 0,278**	faktorváltozó
4.	<i>utjelol</i>	(1) 0,000* 0,385**		faktorváltozó
5.	<i>mvbevon</i>		(1) 0,009* 0,241** (2) 0,000* 0,349**	faktorváltozó
6.	<i>kiism</i>		(1) 0,003* 0,274** (2) 0,005* 0,257**	faktorváltozó

\*

(p) a változók közötti kapcsolat szignifikancia szintje

\*\*

(V) Cramer-féle asszociációs szám

(x) 1=üzemi tanács, 2=szakszervezet, 3=munkaadó

**24. tábla:** A szakszervezeti pluralizmus hatásának kvantitatív elemzése során felhasznált változók jellemzése

	A változó neve	Mérési szintje	Válaszlehetőségek	Feltett kérdés
1.	<i>terhel</i>	nominális	Igen Nem	Terheli-e jelenleg valamilyen nézeteltérés a szakszervezetek viszonyát?
2.	<i>hanyszak</i>	numerikus		A munkahelyen működő szakszervezetek száma?
3.	<i>kedvszak</i>	nominális	Igen Nem	Van-e a munkahelyen a munkáltatóhoz közelebb álló szakszervezet?
4.	<i>szakvisz</i>	nominális	Együttműködés Versengés Nincsenek beszélő viszonyban	Mi jellemzi a szakszervezetek közötti viszonyt.
5.	<i>dontobir</i>	nominális	Igen Nem	Volt-e már döntőbíró a munkáltató a szakszervezetek közötti vitában?
6.	<i>befoszak</i>	nominális	Pozitívan Közömbös Hátráltatják	Hogyan befolyásolják a szakszervezetek a munkáltató tevékenységét?
7.	<i>konyszo</i>	nominális	Üzemi tanács Szakszervezet	Melyik érdekképviselői szervezettel lehet könnyebben szót érteni?

**25. tábla:** A szakszervezeti pluralizmus hatásának kvantitatív elemzése, a vizsgálatba bevont változó közötti összefüggés érvényessége, szorossága

<i>Változó</i>		a.	b.	c.	d.
		<i>szakvizs</i>	<i>terhel</i>	<i>utjelol</i>	<i>sorsz2</i>
1.	<i>konyszo</i>			(1) 0,034* 0,307**	faktorváltozó
2.	<i>dontobir</i>		(2) 0,004* 0,346**		faktorváltozó
3.	<i>hanyszak</i>	(2) 0,024* 0,501**	(2) 0,000* 0,793**		faktorváltozó
4.	<i>kedvszak</i>	(2) 0,000* 0,476**	(1) 0,043* 0,478**		faktorváltozó
5.	<i>befoszak</i>		(1) 0,021* 0,554**		faktorváltozó

\*

(p) a változók közötti kapcsolat szignifikancia szintje

\*\*

(V) Cramer-féle asszociációs együttható

(X) 1=üzemi tanács, 2=szakszervezet, 3=munkaadó



**26. tábla:** Az üzemi tanácsokra gyakorolt szakszervezeti dominancia kvantitatív vizsgálata során felhasznált változók jellemzése

	A változó neve	Mérési szintje	Válaszlehetőségek	Feltett kérdés
1.	<i>beferv</i>	nominális	Személyi átfedés által, Szakszervezeti jelölésű üzemi tanácstag delegálása által, Szakszervezeti szakértők igénybevétele által Információ biztosítása révén Szakszervezeti tagságon keresztül Egyéb módon	Milyen módon érvényesíti a szakszervezet az üzemi tanács feletti befolyását ?
2.	<i>szakbef</i>	nominális	Nagymértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább nem, mint igen Egyáltalán nem	Mennyire befolyásolja a szakszervezet az üzemi tanács tevékenységét?
3.	<i>szkjeli</i>	nominális	Nem, elmérgesíti a viszonyt Igen, erőt ad. Igen, egyébként nem veszi komolyan a munkaadó az üzemi tanácsot	Előnyös-e, ha valaki szakszervezeti jelöltként került az üzemi tanácsba?
4.	<i>utszakua</i>	nominális	Igen, feltétlenül Nem, hátrányos	Előnyös-e, ha az üzemi tanács elnöke és a szakszervezet vezetője ugyanaz a személy ?
5.	<i>utjelol</i>	nominális	Teljesen szakszervezeti Többségi szakszervezeti Többségi független Teljesen független	Az üzemi tanács összetétele a tagok jelöltsége szerint.
6.	<i>atjar</i>	nominális	Igen, van Nincs	Van-e átjárás az üzemi tanácselnöki tisztség és a szakszervezeti vezetői poszt között?

**27. tábla:** Az üzemi tanácsokra gyakorolt szakszervezeti befolyás bizonyítása során figyelembe vett változók közötti kapcsolat érvényessége és szorossága

<i>Változó</i>		a.	b.	c.	d.
		<i>utjelol</i>	<i>szakbef</i>	<i>jobbkapcs</i>	<i>sorsz2</i>
1.	<i>beferv</i>	(1) 0,000* 0,551**			faktorváltozó
2.	<i>szkjeli</i>		(1) 0,043* 0,296**		faktorváltozó
3.	<i>utszakua</i>	(1) 0,000* 0,418**		(1) 0,003* 0,478** (2) 0,027* 0,378** (3) 0,002* 0,445**	faktorváltozó
4.	<i>atjar</i>	(1) 0,015* 0,309**			faktorváltozó

\*

(p) a változók közötti kapcsolat szignifikancia szintje

\*\*

(V) Cramer-féle asszociációs szám

(x) 1=üzemi tanács, 2=szakszervezet, 3=munkaadó

**28. tábla:** A munkaadók, szakszervezetek, üzemi tanácsok közötti interakciók vizsgálatba bevont változók jellemzése

	A változó neve	Mérési szintje	Válaszlehetőségek	Feltett kérdés
1.	<i>terhel</i>	nominális	Igen Nem	Terheli-e jelenleg valamilyen nézeteltérés a szakszervezetek viszonyát?
2.	<i>nezetelt</i>	nominális	Igen Nem	Gyakori-e a nézeteltérés a munkáltató és az üzemi tanács között?
3.	<i>legkor</i>	nominális	Együttműködés Konfrontáció Működésképtelenség	Mi jellemzi az üzemi tanácsok légkörét?
4.	<i>melegut</i>	nominális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább nem, mint igen Egyáltalán nem	Mennyire elégedett a munkáltató az üzemi tanács munkájával?
5.	<i>var45a</i>	nominális	Egy szakszervezet Több szakszervezet	Hány szakszervezet van jelen a munkahelyen ?
6.	<i>fugges</i>	nominális	Igen Nem	Befolyásolj-e az üzemi tanács tagok döntését a munkáltatótól való függés, vagy az elvárt lojalitás?
7.	<i>uttagmago</i>	nominális	Szakszervezeti többségű „független” többségű	Milyen az üzemi tanács megoszlása a tagok kötődése szerint?
8.	<i>Var40a</i>	nominális	1-3 fő 4-8 fő 8 főnél több	Hány tagja van az üzemi tanácsnak?
9.	<i>utszakon</i>	nominális	Igen Nem	Jellemzően konfliktusos-e az üzemi tanács a szakszervezet viszonya?
10.	<i>nyomas</i>	nominális	Igen Nem	Nehezedett-e nyomás az üzemi tanács tagjaira, hogy a munkáltató számára kedvező döntés szülessen?
11.	<i>var75a</i>	nominális	Évente egyszer Félévente Negyedévente Kéthavonta Havonta	Hányszor ülésezik az üzemi tanács évente?
12.	<i>lojal</i>	nominális	Igen Nem	Lojálisabbak-e a „független” üzemi tanács tagok?

**29. tábla:** A munkaadók, a szakszervezetek és az üzemi tanácsok közötti interakció vizsgálata során felhasznált változók érvényessége és erőssége

<i>Változó</i>		a.	b.	c.	d.	e.	f.
		<i>legkor</i>	<i>utszakon</i>	<i>var75a</i>	<i>nyomas</i>	<i>lojal</i>	<i>sorszo2</i>
1.	<i>nezetelt</i>	(1) 0,000* 0,511**  (2) 0,000* 0,354**  (3) 0,001* 0,291**	(1) 0,002* 0,288**	(1) 0,004* 0,374**	(1) 0,002* 0,272**		faktorváltozó
2.	<i>legkor</i>		(1) 0,000* 0,384**  (2) 0,028* 0,288**		(1) 0,001* 0,316**		faktorváltozó
3.	<i>terhel</i>	(2) 0,024* 0,501**	(1) 0,000* 0,488**				faktorváltozó
4.	<i>maelegut</i>	(2) 0,000* 0,476**			(1) 0,005* 0,333**		faktorváltozó
5.	<i>var45a</i>				(1) 0,040* -0,174***		faktorváltozó
6.	<i>fugges</i>				(1) 0,002* 0,260***  (2) 0,033* 0,182***	(1) 0,005* 0,247***	faktorváltozó
7.	<i>uttagmego</i>					(1) 0,000* -0,36***	faktorváltozó
8.	<i>var40a</i>					(1) 0,000* 0,266***	faktorváltozó

\*

(p) a változók közötti kapcsolat szignifikancia szintje

\*\*

(V) Cramer-féle asszociációs szám

(x) 1=üzemi tanács, 2=szakszervezet, 3=munkaadó

**30. tábla:** A munkáltató tárgyalási preferenciáit meghatározó tényezők kvantitatív vizsgálatába bevont változók jellemzése

	A változó neve	Mérési szintje	Válaszlehetőségek	Feltett kérdés
1.	<i>konyszo</i>	nominális	Üzemi tanács Szakszervezet	Melyik érdekképviseleti szervezettel könnyebb szót érteni?
2.	<i>makezd</i>	nominális	Üzemi tanács Szakszervezet	Melyik szervezettel kezd gyakrabban tárgyalásokat a munkáltató?
3.	<i>lojal</i>	nominális	Igen Nem	Lojálisabbak-e, vagy függőbbek-e egzisztenciálisan a nem szakszervezeti jelölésű üzemi tanácsképviselek?
4.	<i>utjelol</i>	nominális	Teljesen szakszervezeti Többségi szakszervezeti Többségi független Teljesen független	Az üzemi tanács tagságának összetétele jelöltség szerint ?

**31. tábla:** A munkáltatók tárgyalási preferenciáit jelölő változók érvényessége és a közöttük lévő kapcsolat erőssége

Változó		a.	b.	
		<i>konyszo</i>	<i>utjelol</i>	<i>sorsz2</i>
1.	<i>makezd</i>	(1)0,000* 0,591** (2)0,000* 0,471**	(1)0,000* 0,586**	faktorváltozó
2.	<i>lojal</i>	(3)0,004* 0,323**	(1)0,000* 0,452**	faktorváltozó
3.	<i>utjelol</i>	(1)0,034* 0,307**		faktorváltozó

\*

(p) a változók közötti kapcsolat szignifikancia szintje

\*\*

(V) Cramer-féle asszociációs szám

(x) 1=üzemi tanács, 2=szakszervezet, 3=munkaadó

**32. tábla:** A munkáltató és az üzemi tanács közötti információáramlás kvantitatív elemzéséhez felhasznált változók jellemzése

	A változó neve	Mérési szintje	Válaszlehetőségek	Feltett kérdés
1.	<i>nezetelt</i>	nominális	Igen, nem	Gyakoriak-e a nézeteltérések a munkáltató és az üzemi tanács tagok között?
2.	<i>elegjog</i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Elégedett-e az üzemi tanácsok jogosítványaival?
3.	<i>megfkoru</i>	nominális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Megfelelők-e az üzemi tanácsi ülések megtartásához szükséges körülmények?
4.	<i>maered</i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Mennyire elégedett a munkáltató az üzemi tanács tevékenységével?
5.	<i>idodoku</i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább igen, mint nem Egyáltalán nem	Kellő időben megkapja az üzemi tanács a napirendhez kapcsolódó dokumentumokat?
6.	<i>infogyb infogyc</i>	nominális	Gyakran, ritkán	Jellemző-e az alábbi állítás: A munkáltató biztosítja a szüks. dok. A dokumentum tartalmilag megfelelő Üzleti titokra hivatkozva visszatartja
7.	<i>sorsz2</i>	nominális	Üzemi tanács, szakszervezet, munkáltató	A megkérdezettek csoportkódja.
8.	<i>infotyp</i>	nominális	Gazdasági Személyzeti Szociális Bérlolitikai Egyéb Csak azt, amit a munkáltató érdeke megkíván	Milyen jellegű információt oszt meg a munkáltató leggyakrabban az üzemi tanáccsal?

**33. tábla:** A munkáltató és az üzemi tanács közötti információáramlás tényezőinek kvantitatív elemzéséhez felhasznált változók közötti összefüggés érvényessége és szorossága

<i>Változók</i>		a.	b.	c.	d.	e.
		<i>elegjog</i>	<i>megfkoru</i>	<i>infob</i>	<i>infofo</i>	<i>sorsz2</i>
1.	<i>nezetelt</i>		(1) 0,000 0,438	(1) 0,004 0,452 (2) 0,000 0,447		<b>Faktorváltozó</b>
2.	<i>maered</i>		(1) 0,000 0,299		(3) 0,000 0,297	
3.	<i>idodoku</i>	(1) 0,002 0,259 (3) 0,000 0,302	(1) 0,000 0,402			

(p) a változók közötti kapcsolat szignifikancia szintje

(V) Cramer-féle V asszociációs együttható

(X)= 1: üzemi tanács, 2: szakszervezet, 3. munkáltató

**34. tábla:** Az üzemi tanács integritása vizsgálatához felhasznált változók jellemzése

	<b>A változó neve</b>	<b>Mérési szintje</b>	<b>Válaszlehetőségek</b>	<b>Feltett kérdés</b>
1.	<b><i>szuksfug</i></b>	nominális	Igen, a szakszervezettől, munkaadótól egyaránt Csak a munkaadótól Csak a szakszervezettől Nincs szükség függetlenségre	Szükség van-e az üzemi tanács függetlenségére?
2.	<b><i>szakbef</i></b>	ordinális	Nagymértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább nem, mint igen Egyáltalán nem	Mennyire befolyásolja a szakszervezet az üzemi tanács tevékenységét?
3.	<b><i>nyomas</i></b>	ordinális	Igen Nem	Nehezedett-e valaha is nyomás az üzemi tanács tagokra, hogy a munkáltatónak tetsző döntést hozzanak?
4.	<b><i>fugges</i></b>	nominális	Igen Nem	Befolyásolja-e az üzemi tanács tagok döntését az elvárt lojalitás, vagy az egzisztenciális függőség ?
5.	<b><i>utjelol</i></b>	Nominális	Teljesen szakszervezeti Többségi szakszervezeti Többségi független Teljesen független	Az üzemi tanács összetétele a tagok jelöltsége szerint.
6.	<b><i>lojal</i></b>	ordinális	Igen Nem	A független üzemi tanács tagok lojálisabbak-e, mint a szakszervezeti kötődésűek?



**35. tábla:** Az üzemi tanács integritásának vizsgálatába bevont változók érvényessége és a közöttük lévő asszociáció mértéke

<i>Változó</i>		a.	b.	c.
		<i>szuksfug</i>	<i>fugges</i>	<i>sorsz2</i>
1.	<i>szakbef</i>	(1) 0,004* 0,284**		faktorváltozó
2.	<i>nyomas</i>		(1) 0,002* 0,260**  (2) 0,033* 0,182**	faktorváltozó
3.	<i>lojal</i>	(1) 0,016* 0,291**  (2) 0,002* 0,332**	(2) 0,005* 0,247**	faktorváltozó
4.	<i>utjelol</i>	(1) 0,002* 0,253**		faktorváltozó

\*

(p) a változók közötti kapcsolat szignifikancia szintje

\*\*

(V) Cramer-féle asszociációs szám

(x) 1=üzemi tanács, 2=szakszervezet, 3=munkaadó

**36. tábla:** Az üzemi tanács eredményességének vizsgálatba bevont változók jellemzése

	A változó neve	Mérési szintje	Válaszlehetőségek	Feltett kérdés
1.	<i>erdfont</i>	nominális	Az üzemi tanács A szakszervezet Mindkettő Egyik sem	Melyik érdekvédelmi testület fontosabb a munkavállalói érdekvédelem szempontjából?
2.	<i>utjelol</i>	nominális	Teljesen szakszervezeti Többségi szakszervezeti Többségi „független” Teljesen „független”	Az üzemi tanács tagjainak megoszlása a szakaszervezethez való kötődés alapján?
3.	<i>munkmego</i>	nominális	Igen Nem	Kialakult-e az üzemi tanács és a szakszervezet között munkamegosztás?
4.	<i>utprob</i>	nominális	Van Nincs	Van-e olyan probléma, amelyet az üzemi tanács jobban kezel, mint a szakszervezet?
5.	<i>mvelegut</i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább nem, mint igen Egyáltalán nem	Elégedett-e a munkavállaló az üzemi tanács tevékenységével ?
6.	<i>mvelegszak</i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább nem, mint igen Egyáltalán nem	Elégedett-e a munkavállaló a szakszervezet tevékenységével?
7.	<i>megdupi</i>	nominális	Elég a szakszervezet Elég az üzemi tanács Jól kiegészítik egymást Lehetőség egymás elleni kijátszásra	Felesleges megduplázni a munkahelyen a munkavállalói érdekképviselőket?
8.	<i>szakvisz</i>	nominális	Versengő együttműködő Nem beszélnek egymással	Milyen a szakszervezetek közötti viszony?
9.	<i>maered</i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább nem, mint igen Egyáltalán nem	Eredményesnek tekinti-e a munkáltató az üzemi tanáccsal való együttműködést?
10.	<i>nezetelt</i>	nominális	Igen Nem	Gyakori-e a nézeteltérés a munkaadó és az üzemi tanács között?
11.	<i>befout</i>	nominális	Pozitív Közömbös Hátráltatja	Milyen hatást gyakorol az üzemi tanács a munkáltató tevékenységére?

Folytatás az előző oldalról				
12.	<i>szakkes</i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább nem, mint igen Egyáltalán nem	Rendelkeznek-e az üzemi tanács tagjai a feladataik ellátásához szükséges készségekkel?
13.	<i>megfkoru</i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább nem, mint igen Egyáltalán nem	Megfelelőek-e az üzemi tanácsi ülések megtartásához szükséges körülmények?
14.	<i>jogmef</i>	nominális	Igen Nem	Megfelelőek-e az üzemi tanácsok jogositványai a munkavállalók érdekvédelmének ellátásához?
15.	<i>utuljel</i>	nominális	Jó hangulatúak Feszült légkör Unalmas Formalitás Tartalmas	Mi jellemzi az üzemi tanácsüléseket?
16.	<i>hozmeg</i>	ordinális	Teljes mértékben Inkább igen, mint nem Igen is, nem is Inkább nem, mint igen Egyáltalán nem	Hozzájárult-e az üzemi tanács a munkáltató és a munkavállaló közötti kölcsönös megértés kialakulásához?
17.	<i>utfonti</i>	nominális	Több (döntési) jogkör Több pénz Több felkészültség Gyakoribb ülésezés Munkaidő kedvezmény Munkáltató hozzáállása	Mit kellene tenni a jövőben az üzemi tanács munkájának javítása érdekében?

**37. tábla:** Az üzemi tanács intézmény eredményességének vizsgálatba bevont változók közötti kapcsolat érvényessége és erőssége

Változó		a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
		<i>megdupli</i>	<i>szakvizs</i>	<i>mvelegszak</i>	<i>maered</i>	<i>ututjel</i>	<i>hozmeg</i>	<i>utffont</i>	<i>sorsz2</i>
1.	<i>erdfont</i>	(1)0,000* 0,568** (2)0,000* 0,304** (3)0,000* 0,384**						(1)0,002* 0,411** (2)0,033* 0,411** (3)0,047* 0,277**	Faktorváltozó
2.	<i>utjelol</i>	(1) 0,000* 0,509**							
3.	<i>munkmeg</i>	(1) 0,006* 0,314**							
4.	<i>utprob</i>		(1) 0,026* 0,367**						
5.	<i>mvelegut</i>			(1) 0,038* 0,512** (2) 0,013* 0,540**					
6.	<i>nezetelt</i>				(3) 0,014* 0,304**	(1) 0,003* 0,355**			
7.	<i>befout</i>				(3) 0,000* 0,301**		(3) 0,000* 0,305**		

Folytatás az előző oldalról								
8.	<i>szakkes</i>				(3) 0,000* 0,360**			
9.	<i>megfkoru</i>							(1) 0,004* 0,397**
10.	<i>terhel</i>	(2) 0,013* 0,540**						
11.	<i>jogmef</i>							(1) 0,002* 0,445**

\*

(p) a változók közötti kapcsolat szignifikancia szintje

\*\*

(V) Cramer-féle asszociációs szám

(x) 1=üzemi tanács, 2=szakszervezet, 3=munkaadó